

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO**

**MARIANA JATAHY MESSEDER**

**A VENDA DE SI NO LINKEDIN**  
Impactos do Branding Pessoal em Profissionais Autônomos

São Paulo

2021

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**  
**DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO**

MARIANA JATAHY MESSEDER

**A VENDA DE SI NO LINKEDIN**

Impactos do Branding Pessoal em Profissionais Autônomos

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Pós-Graduação-Especialização, para obtenção do título de especialista em “Cultura Material e Consumo: Perspectivas Semiopsicanalíticas”.

Orientação: Prof. Dr. Silvio Koiti Sato.

São Paulo

2021

## FICHA CATALOGRÁFICA

*Dedico este trabalho aos meus pais, Ana Lucia e Marcelo, por me mostrarem desde cedo a importância de investir no meu próprio desenvolvimento. Aos meus avós Norah e João Carlos, por me ensinarem a disciplina necessária para concluir um projeto acadêmico como esse. Agradeço também a Carol, pela escuta sempre atenta e por criar um espaço de interlocução onde minhas ideias puderam florescer. Agradeço ao meu orientador Silvio Sato, cujas referências, conselhos e olhar construtivo foram fundamentais ao longo de todo o processo. Finalmente, agradeço aos amigos Laís e Gabriel, por me mostrarem que também existe amor na Academia.*

Nome: Messeder, Mariana Jatahy

Título: A VENDA DE SI NO LINKEDIN: Impactos do Branding Pessoal em Profissionais Autônomos.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_

Julgamento \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_

Julgamento \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_

Julgamento \_\_\_\_\_

## **RESUMO:**

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo entender os impactos do *branding* pessoal na subjetividade de profissionais autônomos. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, composta por uma etapa de revisão bibliográfica, na qual buscou-se explorar as principais transformações que contribuíram para a emergência do *branding* pessoal enquanto prática e discurso. Em seguida, foram realizadas entrevistas em profundidade com seis profissionais da área de desenvolvimento humano que escolheram atuar de maneira autônoma, visando levantar seus sentimentos e percepções em relação à gestão de suas marcas pessoais no *LinkedIn*. Com isso, foi possível concluir que o *branding* pessoal é percebido como uma prática obrigatória da vida profissional contemporânea, o que impacta a subjetividade dos indivíduos de diferentes formas, sendo melhor aceita por aqueles que abraçam a ideia da mercantilização de si e motivo de sofrimento para os demais, que a associam a sentimentos como angústia e frustração. Além disso, observou-se que, apesar de o *LinkedIn* ser enxergado de maneira crítica, como um espaço de ostentação individual e organizacional, existe uma percepção compartilhada de que é um espaço fundamental para o fortalecimento de marcas profissionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** *branding* pessoal, trabalho autônomo, redes sociais, linkedin, subjetividade

## **ABSTRACT:**

This paper aims to understand the impacts of personal *branding* on the subjectivity of self-employed professionals. To do so, a qualitative and exploratory research was carried out, consisting of a literature review, which sought to explore the main transformations that contributed to the emergence of personal *branding* as a practice and discourse. Then, we conducted in-depth interviews with six human development professionals who chose to work autonomously, aiming to understand their feelings and perceptions in regards to the management of their personal brands on LinkedIn. With this, it was possible to conclude that personal *branding* is perceived as a mandatory practice of contemporary professional life. This impacts the subjectivity of individuals in different ways, being better accepted by those who embrace the idea of the commodification of the self and associated with feelings such as anguish and frustration by those who don't. Furthermore, it was observed that, despite LinkedIn being critically seen as a space for individual and organizational ostentation, there is a shared perception that it is a fundamental space to strengthen one's professional brand.

**KEYWORDS:** personal *branding*, autonomous work, social media, linkedin, subjectivity

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1. CONSUMO, MARCA E BRANDING PESSOAL.....	14
1.1. Consumo: conceituação e evolução histórica .....	14
1.2. Marca: definições e percurso evolutivo .....	19
1.3. Branding Pessoal .....	22
2. TRABALHO, REDES SOCIAIS E SOCIABILIDADE .....	27
2.1. Transformações nas relações de trabalho .....	27
2.2. Transformações na tecnologia e seus impactos no trabalho.....	30
2.3. Transformações na subjetividade .....	36
3. IMPACTOS DO BRANDING PESSOAL EM PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS.....	39
3.1. Trabalho autônomo: vantagens e desvantagens .....	41
3.2. Branding pessoal e a venda de si mesmo .....	42
3.3. <i>LinkedIn</i> : percepções e práticas .....	46
3.4. Reflexões e aprendizados .....	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXO I.....	59

## INTRODUÇÃO

O tema escolhido para este trabalho de conclusão de curso parte de um incômodo pessoal. Como profissional autônoma trabalhando na área de Educação Corporativa tenho contato com muitos profissionais nesta mesma condição, de diferentes perfis e *expertises*. Muitos, eventualmente, acabam se tornando conexões nas redes sociais - sobretudo no *LinkedIn*, onde acompanho suas publicações e interações.

O que observo neste cenário é que parece haver uma pressão e uma preocupação não apenas em construir presença nessa rede, com publicações e interações constantes com os demais usuários, como também em transmitir uma imagem de sucesso e alto desempenho. Paradoxalmente, ao conversar com pessoas mais próximas que se encaixam nesse perfil, elas revelam um cansaço em relação a essa norma implícita da vida profissional contemporânea. Como chegamos a esse ponto?

O *branding* pessoal - isto é, o processo de construção e fortalecimento da marca de uma pessoa no mercado - surgiu nos anos 90, mais particularmente em 1997, quando o consultor norte-americano Tom Peters cunhou o termo em um artigo para a revista *Fast Company*. O momento era propício. Em termos econômicos, a transição para uma economia pós-industrial e baseada em conhecimento fez emergir uma nova forma de trabalhar: flexível, dinâmica e em rede. Nesse cenário, o trabalhador, que até então havia sido amparado pelas instituições modernas, encontrou-se só e inteiramente responsável por assegurar sua própria empregabilidade. Para Peters (1997), a partir daquele momento era preciso que cada indivíduo pensasse em si mesmo como o CEO de sua própria empresa e tivesse como principal responsabilidade garantir que esta se destacasse no mercado.

Em termos tecnológicos, o desenvolvimento da cibercultura e, mais particularmente, da Web 2.0 e suas ferramentas, foi fundamental para que essa responsabilidade fosse cumprida. Dentre as diversas inovações que emergiram com o ciberespaço, sites de redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn* tornaram-se ambientes onde esses profissionais passaram a poder construir e exibir de forma constante sua marca pessoal, posicionando-se como profissionais atrativos para potenciais empregadores e parceiros, além de gerenciar uma rede de contatos

potencialmente "produtiva" - isto é, que pode conectá-los a futuras oportunidades de trabalho.

Por fim, em termos culturais e sociais, com a hegemonia do neoliberalismo, houve o surgimento de uma nova forma de subjetividade, baseada na ideia do sujeito empresário de si - independente, flexível e integralmente responsável pelo próprio destino. Este é o perfil que vem sendo requerido hoje no mercado de trabalho, que é valorizado e sinalizado constantemente por aqueles que desejam se manter empregáveis.

O presente trabalho tem como objetivo explorar e aprofundar os antecedentes do *branding* pessoal citados nos parágrafos acima, articulando-os com temáticas abordadas de maneira mais direta ao longo do curso como consumo, marca e cultura digital, contribuindo, com isso, para uma contextualização do tema. Além disso, também visa investigar os possíveis impactos do *branding* pessoal na subjetividade do profissional contemporâneo e, mais especificamente, do trabalhador autônomo.

Este grupo, por sua vez, foi escolhido devido a sua crescente relevância. De acordo com a última PNAD Contínua, pesquisa do IBGE (2020) que acompanha as movimentações do mercado de trabalho brasileiro, em 2020 existiam 22,7 milhões de pessoas atuando por conta própria. Embora essa definição possa englobar diferentes tipos de trabalhadores autônomos, ainda assim o número representa 26,4% do total de indivíduos acima de 14 anos que estão de alguma forma ocupados. Esse percentual vem crescendo nos últimos anos, enquanto o de pessoas empregadas vem diminuindo, passando de 70,1% em 2012 para 66,6% em 2020. Existe, portanto, um número crescente de profissionais trabalhando de forma autônoma e precisando garantir a própria empregabilidade.

Paralelamente a esse aumento, cresce também o número de pessoas com acesso à internet e, conseqüentemente, às redes sociais. O *LinkedIn*, rede abordada neste trabalho, tinha, em 2020, um total de 43 milhões de usuários apenas no Brasil, tornando o país o quarto maior na plataforma. Segundo uma matéria publicada pela *ISTOÉ Dinheiro* em 2020, estar no *LinkedIn* é "obrigatório" para trabalhadores e empresas, uma vez que a rede deixou de ser apenas um repositório de currículos para se tornar um ambiente de exposição de marcas corporativas e pessoais. Em outras palavras, um grande mercado onde profissionais são estimulados a publicar e interagir constantemente para que se tornem e se mantenham mercadorias desejáveis para os empregadores.

## **Objeto**

Este trabalho tem como objeto o levantamento de sentimentos e percepções de profissionais autônomos que atuam como consultores organizacionais em relação às práticas de *branding* pessoal que utilizam no *LinkedIn*.

Assim, parto da seguinte pergunta: quais são os impactos subjetivos do *branding* pessoal praticado por profissionais autônomos no *LinkedIn*?

## **Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho consiste em compreender os impactos do *branding* pessoal enquanto discurso e prática na subjetividade de profissionais autônomos.

## **Objetivos Específicos**

1. Compreender os antecedentes históricos e teóricos da prática do *branding* pessoal, tais como transformações culturais e mudanças no mercado de trabalho.
2. Explorar os conceitos teóricos relacionados aos avanços nas mídias digitais, buscando compreender de que formas elas se inserem nesse contexto.
3. Analisar de que forma o *branding* pessoal atravessa a subjetividade do profissional autônomo a partir da investigação de profissionais com este perfil em relação à gestão que fazem de sua marca pessoal no *LinkedIn* e às implicações desta prática.

## **Metodologia**

Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, composta por uma etapa de revisão bibliográfica e outra de pesquisa empírica. Na parte teórica, buscou-se explorar os principais autores que discutem transformações econômicas, tecnológicas, sociais e culturais que, juntas, contribuíram para a emergência do *branding* pessoal enquanto prática e discurso.

Em seguida, realizou-se uma etapa de campo com o objetivo de explorar de que forma o *branding* pessoal atravessa a subjetividade de profissionais autônomos. Para isso, realizou-se entrevistas em profundidade com seis profissionais da área de desenvolvimento humano que escolheram atuar de maneira autônoma, como consultores organizacionais. Os participantes foram selecionados de forma não-probabilística e intencional, seguindo a tipologia proposta por Collinson (2003) e reproduzida por Vallas e Christin (2018), que propõe a existência de três perfis em relação à prática do *branding* pessoal: conformistas, resistentes e performáticos, explicados de forma mais detalhada no Capítulo 3.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 22 e 30 de julho de 2021 a partir de um roteiro semiestruturado e foram registradas por meio de gravações de áudio e transcrições<sup>1</sup>, seguindo os procedimentos sugeridos em Duarte (2005).

## **Estrutura Proposta**

O trabalho foi desenvolvido em três capítulos, com os dois primeiros dedicados aos resultados da revisão bibliográfica e o terceiro a etapa de campo. Cada capítulo foi, então, dividido em três seções.

O capítulo 1 tem como objetivo posicionar o tema de investigação desta monografia, *branding* pessoal, em relação a duas temáticas centrais em nosso curso de especialização - consumo (seção 1.1) e marca (seção 1.2). Além disso, visa apresentar uma definição para o termo, um breve histórico de seu surgimento e os principais impactos positivos e negativos indicados pela literatura. A seção dedicada a consumo foi desenvolvida sobretudo a partir dos trabalhos de Barbosa (2004), Bauman (2008), Perez (2020) e Semprini (2014); aquela dedicada às marcas, a partir de Perez (2016) e Semprini (2014); e, por fim, a parte dedicada exclusivamente ao *branding* pessoal partiu principalmente das revisões sistemáticas de literatura de Gorbatov, Khapova e Lysova (2018) e Scheidt, Gelhard e Henseler (2020), bem como dos trabalhos de Hearn (2008), Lair *et al.* (2005) e Whitmer (2019), que contribuem com uma visão crítica a respeito do fenômeno.

O capítulo 2, por sua vez, é totalmente dedicado à apresentação dos antecedentes do *branding* pessoal indicados nas revisões de literatura supracitadas,

---

<sup>1</sup> A íntegra das transcrições pode ser acessada no endereço: <https://bit.ly/entrevistascmc>.

que correspondem a uma série de transformações nas esferas econômica, tecnológica, social e cultural. Assim, o capítulo foi dividido nas seguintes seções: transformações nas relações de trabalho (2.1), transformações na tecnologia e seus impactos no trabalho (2.2) e transformações na subjetividade (2.3). Na primeira seção, explorou-se a consolidação do sistema de acumulação flexível e suas consequências tanto na organização do trabalho, quanto na emergência de novos valores culturais como empreendedorismo e performance. Para isso, partimos sobretudo dos trabalhos de Antunes (1999), Barros Jr. (2014), Bauman (2008), Han (2017; 2018) e Wood Jr. e Paes de Paula (2010). Em seguida, na segunda seção, foram apresentados os conceitos e histórico da cibercultura a partir de Lemos (2014), Lévy (1999) e Sibilia (2016) e de redes sociais a partir de Recuero (2009) e Gandini (2016), que investigou especificamente a prática de *branding* pessoal realizada por profissionais *freelancers* no meio digital. Finalmente, a terceira seção explorou as transformações subjetivas que acompanharam e, de certa forma, surgiram a partir daquelas abordadas nas seções anteriores. Para isso, fizemos uso das obras de autores como Birman (2019; 2020), Han (2017), Sibilia (2015; 2016) e Tolentino (2019).

Por último, no capítulo 3, é apresentado o trabalho de campo desenvolvido para esta monografia, iniciando pela metodologia utilizada para as entrevistas em profundidade, inspirada pelos procedimentos indicados por Duarte (2005), Gil (1999) e Stumpf (2005). Também são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, divididos em três eixos principais: trabalho autônomo: vantagens e desvantagens, *branding* pessoal e a venda de si mesmo, e *LinkedIn*: percepções e práticas. Finalmente, tais resultados são problematizados na seção de reflexões que fecha o capítulo 3.

Nas considerações finais, são apresentadas as principais conclusões do trabalho, mostrando de que formas elas contribuem para o atingimento dos objetivos estabelecidos, bem como as limitações encontradas e algumas indicações para futuras pesquisas neste tema.

## 1. CONSUMO, MARCA E BRANDING PESSOAL

O *branding* pessoal poderia ser definido como o processo de construção e fortalecimento de uma marca de uma pessoa no mercado. Em outras palavras, é a adaptação de uma estratégia tradicionalmente encontrada no universo corporativo, aplicada a produtos, serviços e empresas, para o contexto individual. Mas como isso aconteceu? Em que momento as marcas ultrapassaram sua área de atuação original, restrita à esfera do consumo, e adentraram a vida social?

Para compreender esse fenômeno, é preciso primeiramente entender em que contexto ele se situa. Denominada como sociedade de consumo (BARBOSA, 2004) ou sociedade de consumidores (BAUMAN, 2008), o ambiente existencial no qual o *branding* pessoal floresce é marcado pelo consumo ocupando uma posição central, atravessando subjetividades e relações. Assim, para dar início a este trabalho, torna-se fundamental compreender o que é consumo e o que aconteceu para que ele ocupasse um lugar tão fundamental na sociedade contemporânea. Em seguida, a seção 1.2 ampliará a discussão para as marcas, apresentando como seu significado, papel e lógica de funcionamento evoluíram ao longo do tempo até chegar nas marcas pessoais, que serão exploradas na seção final, fechando o primeiro capítulo.

### 1.1. Consumo: conceituação e evolução histórica

Embora exista, de fato, uma relação direta entre o consumo e o intercâmbio de mercadorias através de diferentes meios de pagamento, não podemos limitar sua definição ao ato de comprar. Consumir é algo muito mais amplo. Podemos enxergar, por exemplo, o consumo como um elemento inseparável da sobrevivência biológica, comum a todos os seres vivos, como propõe Bauman (2008) ao reduzi-lo à forma arquetípica do ciclo metabólico - ingestão, digestão e excreção. Em uma perspectiva mais focada no ser humano, Barbosa (2004) defende que consumir é um elemento inerente a todo e qualquer tipo de sociedade, que inclusive é o que permite que essas se reproduzam física e socialmente, uma vez que indivíduos e sociedades se relacionam por meio de trocas pautadas por símbolos como atribuição de status, pertencimento e gratificação individual. Já para Perez (2020), ainda que relacionemos o consumo ao comércio, ele também não pode ser limitado ao simples ato de adquirir

um produto ou serviço, sendo um processo que se inicia muito antes da compra e que se estende para além de seu uso, envolvendo até seu descarte ou ressignificação.

Existem, portanto, diferentes formas não apenas de definir, como também de abordar o consumo. Barbosa (2004) as classifica em duas grandes vertentes. A primeira, inaugurada por Veblen (1965) e representada por autores como Frederic Jameson, Zygmunt Bauman e Jean Baudrillard, entende o consumo como um elemento central da vida pós-moderna, que por sua vez é definida como uma cultura do consumo ou dos consumidores. Essa perspectiva tem um viés crítico, associando o conceito a uma série de características negativas da pós-modernidade, como a perda de autenticidade nas relações sociais, o materialismo e a superficialidade.

Já a segunda, abordada por autores como Grant McCracken, Daniel Miller e Mary Douglas, parte de uma perspectiva que não estabelece essa conexão entre consumo e as discussões pós-modernas, entendendo-o como um meio fundamental para a compreensão de processos culturais e sociais. Essa ambiguidade está presente na própria etimologia do termo, que deriva tanto de *consumere*, que em latim significa esgotar ou destruir, quanto de *consummation*, que em inglês se refere à ideia de somar, adicionar (BARBOSA E CAMPBELL, 2006).

Assim, é importante esclarecer que o presente trabalho parte da primeira abordagem, mais particularmente da visão proposta por Zygmunt Bauman no livro *Vida para Consumo* (2008)<sup>2</sup>. Nele, o autor traça uma distinção entre consumo e consumismo, afirmando que, enquanto o primeiro consiste em uma ocupação natural dos seres humanos enquanto indivíduos - conforme citado anteriormente -, o segundo é um atributo da sociedade, que surge a partir do momento em que o mesmo assume uma posição central na vida da maioria das pessoas, tornando-se o "verdadeiro propósito da existência" (Campbell, 2004, *apud* Bauman, 2008, p. 38).

Mas como isso aconteceu? Trazendo uma perspectiva histórica, da evolução do papel exercido pelo consumo ao longo dos tempos, Semprini (2014) afirma que sua difusão e penetração em essencialmente todas as esferas da vida social pode ser

---

<sup>2</sup> Vale ressaltar que, apesar de o autor apresentar uma perspectiva pessimista e moralizante sobre o tema, sua visão crítica é fundamental para que possamos refletir sobre o lugar que o consumo ocupa na vida cotidiana, ampliando nossa percepção sobre o que acontece quando ele se torna um elemento central. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho não é condenar o consumo, e sim contribuir para uma reflexão trazida por Perez (2020), de que talvez existam espaços mais ou menos "adequados" para ele, e de que há limites - cívicos, morais e afetivos - para o consumo.

explicada por sua capacidade de adaptar-se ao *ethos*<sup>3</sup> dominante. Assim, enquanto nos anos da explosão do consumo de massa seu papel foi o de democratizar o bem-estar econômico e, entre os anos 1970 e 1980, sua função foi a de ajudar indivíduos a afirmarem seu status e posição social, na pós-modernidade o consumo está relacionado a valores mais abstratos e práticas diferentes, características de uma época que passa a valorizar o consumo pelo consumo, pelo que essa ação representa simbolicamente (SEMPRINI, 2014, p. 58). Em outras palavras, é possível afirmar que o consumo na pós-modernidade é caracterizado por sua centralidade e onipresença na vida social, manifestando-se por meio de cinco dimensões características dessa época: o individualismo, o corpo, a imaterialidade, a mobilidade e o imaginário, descritas de modo resumido a seguir.

Em primeiro lugar, a passagem da modernidade para a pós-modernidade foi marcada pela crise das grandes narrativas - ou seja, pelo desmoronamento do enredo dominante por meio do qual nós, humanos, nos inseríamos na História como seres dotados de um passado conhecido e um futuro previsível. Diante da inexistência de grandes projetos ou visões com os quais se identificar, o indivíduo pós-moderno passou, então, a investir em seus próprios desejos, necessidades e iniciativas, dando origem a uma forma individualista de pensar e se relacionar com o mundo que, segundo Semprini (2014), encontrou no consumo o ambiente perfeito para se desenvolver. A consolidação do individualismo enquanto característica pós-moderna deu origem, quase que naturalmente, ao segundo tema característico do consumo nessa época: o corpo. Surge, a partir daí, o conceito do "corpo em forma" - belo, potente e objeto de constante aprimoramento por meio da aquisição de bens e serviços - e do "corpo sensível", exposto ao ambiente através de seus cinco sentidos. Em seguida, a terceira dimensão diz respeito ao desenvolvimento de formas imateriais de consumo, como a busca por conforto e bem-estar, por exemplo. Nas palavras de Semprini (2014, p. 60), "A evolução pós-moderna leva os indivíduos a valorizar os aspectos cada vez mais abstratos, conceituais, virtuais de suas vidas e de sua interação com o ambiente". A quarta característica do consumo pós-moderno está relacionada à mobilidade, que, por sua vez, não diz respeito apenas à mobilidade

---

<sup>3</sup> "Disposição, caráter, valores, ideias ou crenças fundamentais e peculiares a determinado povo, cultura ou época que influenciam suas manifestações e expressões artísticas e culturais" (MICHAELIS ONLINE).

física, devendo ser entendida como uma metáfora para a vida nessa época, como uma espécie de filosofia de vida. Para Semprini (2014),

A mobilidade torna-se social, profissional, mental. As escolhas profissionais, as carreiras, os estilos de vida não são mais dados estáveis, inscritos de uma vez por todas sobre um caminho traçado, cujas etapas e progressões são conhecidas por antecedência. (SEMPRINI, 2014, p. 62)

Finalmente, a última dimensão é a do imaginário. Como defende Semprini (2014), enquanto a modernidade foi uma época marcada pela produção industrial, pela materialidade e pelo racionalismo, a pós-modernidade parece problematizar tais valores, abrindo espaço para ideais mais imateriais como a fantasia, a criatividade e a expressão pessoal.

Referindo-se a essa transição da modernidade para a pós-modernidade, Bauman (2008) defende a passagem de uma sociedade de produtores, essencialmente orientada pela busca por segurança e por vínculos a longo prazo, para a sociedade de consumidores, baseada na busca por prazeres imediatos e fugazes. Para o autor, enquanto nessa etapa prévia, característica da fase "sólida" da modernidade, a principal força propulsora era o trabalho, na sociedade de consumidores é o consumo que ocupa o lugar central. Isso significa que, da mesma forma que, na sociedade de produtores a capacidade de trabalho atuava como uma força externa que colocava essa sociedade em movimento, na sociedade de consumidores são as vontades, desejos e anseios humanos que o fazem, ao mesmo tempo em que pautam e influenciam escolhas, condutas e estratégias de vida individuais.

Na visão de Bauman (2008), a sociedade de consumidores compõe um ambiente existencial marcado pela reconstrução das relações humanas à imagem e semelhança daquelas entre consumidores e objetos de consumo, mas com um detalhe: nessa sociedade, não há mais uma distinção clara entre os dois. Assim, ele afirma:

Na maioria das descrições, o mundo formado e sustentado pela sociedade de consumidores fica claramente dividido entre as coisas a serem escolhidas e os que as escolhem; as mercadorias e seus consumidores: as coisas a serem consumidas e os seres humanos que as consomem. Contudo, a sociedade de consumidores é o que é precisamente por não ser nada desse tipo. O que a separa de outras espécies de sociedade é exatamente o embaçamento e, em última instância, a eliminação das divisões citadas acima. (BAUMAN, 2008, p. 18)

Nesse sentido, é uma sociedade marcada pela transformação de sujeitos em mercadorias e, ao mesmo tempo, em promotores de suas próprias mercadorias. Em outras palavras, nesta sociedade regida pelas regras do mercado, o indivíduo é movido a se transformar em mercadoria atraente e vendável para sobreviver. Para isso, passa a articular estratégias consciente ou inconscientemente para se destacar dos demais indivíduos do mercado, seus "competidores", a fim de conquistar a atenção de empregadores, seus potenciais "compradores".

Uma dessas estratégias é o próprio consumo. Para Bauman (2008), nessa sociedade, o indivíduo é estimulado a investir os seus próprios recursos visando aumentar ou ao menos manter seu valor no mercado. Em outras palavras, ele é levado a consumir para aumentar a sua "vendabilidade":

"Consumir", portanto, significa investir na afiliação social de si próprio, o que, numa sociedade de consumidores, traduz-se em "vendabilidade": obter qualidades para as quais já existe uma demanda de mercado, ou reciclar as que já se possui, transformando-as em mercadorias para as quais a demanda pode continuar sendo criada. (BAUMAN, 2008, p. 75)

Essa necessidade de investimento individual para garantir a própria empregabilidade é problematizada por Bauman (2008) que, citando Habermas, afirma que, até a sociedade de produtores, a tarefa de "comodificação do capital e do trabalho" - ou seja, de garantir que as transações de compra e venda da força de trabalho fossem bem-sucedidas - era do Estado capitalista. No entanto, com a passagem para a sociedade de consumidores, essa responsabilidade foi sendo progressiva e irreversivelmente desregulamentada e transferida para a iniciativa privada. Em outras palavras, o que antes era responsabilidade do Estado, por exemplo oferecer condições básicas de vida, como saúde, educação, moradia etc., a partir da transição para a sociedade de consumidores passa a ser responsabilidade do indivíduo, em virtude das regras do mercado imperando e um processo contínuo de privatização e desregulamentação.

Nesse sentido, Semprini (2014) vai tratar da mercantilização da sociedade, que surge quando o princípio econômico, que defende a expansão ilimitada das lógicas de mercado, se sobrepõe ao princípio sociopolítico, que insiste na necessidade de restringi-las a áreas específicas do espaço social. Conseqüentemente, o que presenciamos é a progressiva diminuição da ação pública, combinada à crescente penetração da lógica comercial em diferentes esferas da vida, como o trabalho.

Observamos, portanto, que na passagem do século XX ao XXI, o consumo se transforma de uma relação de troca concreta, promotora do bem-estar individual, para uma relação de troca simbólica, em que importa menos a finalidade do que é consumido e mais as dimensões de consumo que o indivíduo articula nessa escolha. Essa forma de consumo, que vai além da primeira camada do que se deseja suprir objetivamente e alcança outras camadas de valores, representações e causas, é o que passa a garantir a vendabilidade do indivíduo. Assim, é o indivíduo que passa a ocupar o lugar mais concreto que o produto ocupava antes, porque passa a acumular e veicular seu capital simbólico a partir do que escolhe consumir. Logo, ter ou não ter determinado produto deixa de ser somente uma questão de status e marcação de classe social e passa a englobar também seu grau de vendabilidade, de “interessância” no mercado de trabalho, como veremos no capítulo 2.

Assim, essa perspectiva sobre a sociedade de consumidores muito tem a contribuir para o entendimento do fenômeno do *branding* pessoal, que se refere justamente à forma como o indivíduo vai buscar fortalecer seu aspecto vendável, por meio de uma marca pessoal. Para isso, é preciso entender outro conceito essencial: o de marca.

## **1.2. Marca: definições e percurso evolutivo**

Assim como o consumo, o significado, papel e lógica de funcionamento das marcas vem evoluindo ao longo do tempo. Perez (2016) aponta que as marcas modernas, na forma como as conhecemos hoje, tiveram sua origem na Revolução Industrial e passaram por três momentos distintos desde então: o período entre os séculos XIX e XX, marcado pela própria Revolução Industrial; o período do pós-Segunda Guerra Mundial, dos anos 1940 até os 1970; e, por último, o período dos anos 1970 até os dias de hoje.

Já Semprini (2014) vai identificar quatro fases principais na evolução das marcas, partindo da segunda metade do século XX. Em um primeiro momento, do final dos anos 50 até o início dos anos 70, o desenvolvimento das marcas acompanhou a evolução da sociedade de consumo. Pouco a pouco, produtos artesanais e vindos do campo foram sendo substituídos por mercadorias industrializadas, produzidas e consumidas em massa. Como consequência, o

mercado foi tornando-se cada vez mais saturado, repleto de novos e variados produtos concorrendo pela atenção de potenciais compradores.

Assim, as marcas se tornaram particularmente estratégicas uma vez que a diferenciação passou a ser o grande destaque em um contexto de ofertas abundantes. Essa perspectiva se alinha à definição de marca trazida pela American Marketing Association (AMA): "nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que têm o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes" (KOTLER, 1998, p. 393). No entanto, essa não é a única definição, conforme veremos adiante.

Nesse período da metade do século XX, as marcas se desenvolveram sem grandes obstáculos, visto que o discurso social valorizava a evolução do consumo de massa, associando-o a valores como modernidade e progresso. Ainda assim, vale mencionar que, nesse momento, estas ainda se limitavam ao universo dos bens. A comunicação publicitária, elemento essencial para a sua promoção, ainda era restrita devido a tecnologias de difusão limitadas, ao monopólio público da indústria audiovisual e uma dura legislação.

Em seguida, os choques petrolíferos de 1973 e 1977 marcaram a transição para a segunda fase na evolução das marcas, caracterizada por uma forte queda no crescimento econômico que estava acontecendo até então e pelo retorno de um olhar crítico para a sociedade de consumo e a busca pelo supérfluo que ela tende a gerar. Para Semprini (2014, p. 27), embora o consumo tenha continuado acontecendo, a partir desse momento ele não podia mais "valer-se do consenso cultural e da neutralidade intelectual que o haviam sustentado até então". Embora não tenham sido o alvo direto das críticas que marcaram essa época, as marcas atravessaram mal esse período, não tendo seu papel e significado alterado de maneira significativa até meados dos anos 1980, quando entraram em sua terceira fase.

Esse período foi caracterizado por um forte crescimento econômico e pelo expressivo desenvolvimento da comunicação publicitária que ocorreu devido à desintegração do monopólio público da indústria audiovisual e ao aumento considerável das verbas corporativas destinadas à comunicação. É a partir desse momento que elas iniciam sua verdadeira transformação, ultrapassando "as fronteiras limitadas do consumo para invadir o espaço social" (SEMPRINI, 2014, p. 28). A essa ampliação da lógica de marca ao espaço social, para além da esfera comercial, Semprini (2014) dá o nome de "disseminação social da marca". Para o pesquisador,

esse fenômeno ocorre devido à posição estratégica que a lógica de marca ocupa na pós-modernidade, localizando-se na interseção entre consumo, economia e comunicação:

De fato, a lógica de marca deve seu extraordinário desenvolvimento à sua posição estratégica no cruzamento de três grandes dimensões profundamente imbricadas nos espaços sociais contemporâneos: o consumo, a economia e a comunicação. É esta posição única e, sobretudo, a capacidade de articular e conjugar as forças e especificidades desses três universos que permitiram à marca impor-se, em um primeiro momento, no universo do comércio e do consumo, para, a seguir, ultrapassar de longe esse universo e se constituir como modalidade generalizada de formação de sentido nos contextos sociais de tipo pós-moderno (SEMPRINI, 2014, p. 56-57).

Como veremos adiante, esse foi o caso das marcas pessoais, que surgiram a partir da penetração da lógica de marca no ambiente profissional.

Retomando o contexto histórico, a segunda metade dos anos 1980 foi caracterizada por outra importante mudança na evolução das marcas: a do comportamento do consumidor que, "cansado de uma simples comunicação que exaltava esta ou aquela vantagem do produto, parecia esperar da marca um discurso mais amplo, mais profundo, mais atraente, mais espetacular" (SEMPRINI, 2014, p. 28). Em outras palavras, nesse momento ocorre uma importante transformação na lógica de funcionamento das marcas; seu papel não é mais o de simplesmente comunicar aquilo que objetivamente diferencia determinado produto, e sim o de encantar e seduzir seu público por meio da criação de um universo simbólico. Tal evolução pode ser percebida na definição proposta por Perez (2016, p. 11), de que a marca é "uma conexão simbólica, construída entre uma organização, produto ou uma pessoa, sua oferta material e/ou intangível e as pessoas para as quais se destina".

Ainda na terceira fase, após um período de recessão entre 1991 e 1994 que desestabilizou a lógica de marca novamente, ocorreu uma forte retomada econômica que, junto à expansão da globalização e queda do bloco comunista, levou à consolidação de um novo clima ideológico-cultural, caracterizado por valores como liberalismo, consumo e cultura de empresa que, conforme exploraremos no capítulo 2, foram fundamentais para a emergência e expansão das marcas pessoais no final dos anos 1990.

Finalmente, no início dos anos 2000, as marcas entram no quarto e último estágio citado por Semprini (2014). Com o estouro da bolsa, os atentados em Nova York, a guerra no Iraque e o forte período de recessão que sucedeu esses eventos, o

consenso social em torno do modelo liberal se desfaz, inaugurando um novo momento de crise para as marcas institucionais. Essa perda de legitimidade pode ser exemplificada pelo sucesso mundial do texto *No Logo (2000)*, da jornalista canadense Naomi Klein, que materializou pela primeira vez o crescente descontentamento da sociedade em relação às marcas.

Tendo feito esta breve incursão histórica no desenvolvimento do significado, papel e lógica de funcionamento das marcas a partir de uma perspectiva mais abrangente, prosseguiremos agora ao tema central deste trabalho: as marcas pessoais e seu processo de construção e fortalecimento, denominado *branding* pessoal.

### **1.3. Branding Pessoal**

Embora tenha se tornado uma ideia relevante, que já inspirou a criação de mais de 100 artigos acadêmicos, o conceito de *branding* pessoal não é bem delimitado (GORBATOV, KHAPOVA, LYSOVA, 2018). Esses autores o sintetizam como o processo de criação, posicionamento e manutenção de uma impressão positiva de si a partir de um conjunto de características pessoais (como atributos, valores e crenças), que sinalizam uma determinada promessa para um público-alvo visando alcançar uma vantagem competitiva.

As revisões sistemáticas de literatura desses autores e de Scheidt, Gelhard e Henseler (2020) apontam que o termo foi cunhado em 1997, em um artigo escrito pelo autor norte-americano Tom Peters para a revista *Fast Company*. No texto, denominado "The Brand Called You" ("A Marca Chamada Você"), Peters afirma que cada indivíduo é CEO de sua própria empresa e que, portanto, sua principal responsabilidade é garantir que esta se destaque no mercado.

Embora não tenha definido especificamente o conceito, é possível perceber que a visão de Peters reforça a ideia do indivíduo como um produto ou empresa que precisa vender a si mesmo para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, visão problematizada por Bauman (2008) quando aborda a sociedade dos consumidores. O *branding* pessoal emerge, então, como uma estratégia comunicacional para garantir sucesso profissional em um contexto em que o trabalho se torna cada vez mais flexível e precarizado (GORBATOV, KHAPOVA, LYSOVA, 2018, p. 1).

Para Montoya e Vandehey (2010), também precursores do movimento do *branding* pessoal, a marca do indivíduo se torna moeda de troca, pois consiste em uma promessa para clientes em potencial, construída a partir das qualidades, dos valores e da personalidade de um indivíduo visando difundir de forma rápida e eficiente quem ele é e qual a sua especialidade.

Assim, é possível afirmar que o *branding* pessoal parte de um pressuposto: o de que cada pessoa carrega, em si, um conjunto de habilidades únicas e valiosas, das quais é possível extrair valor material. Consequentemente, sugere, ainda que de maneira indireta, que o sucesso depende apenas da capacidade do indivíduo de comunicar essa essência para o maior número de pessoas possível (WHITMER, 2019, p. 3).

Impondo-se como prática e discurso, a principal proposta do *branding* pessoal é libertar o profissional que o utiliza de qualquer instituição (PETERS, 1997), ajudando-o a reinventar-se a partir da utilização de estratégias de marketing tradicionalmente corporativas em suas interações presenciais e online (VALLAS & CHRISTIN, 2018).

Exemplificando como isso acontece na prática, Albuquerque e Costa (2020) propõem uma forma de aplicar o composto de marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça), comumente utilizado por organizações como forma de atender seu público-alvo, ao contexto das marcas pessoais. Para os autores, o Produto corresponde à imagem do profissional, envolvendo a criação de uma marca adequada à rotina de trabalho e ao público-alvo que se deseja conquistar - ou seja, aos potenciais empregadores; o Preço diz respeito ao valor das ideias, do trabalho e sobretudo da marca que o profissional conseguiu criar para si, incluindo, portanto, seu capital intelectual e performance; a Promoção está relacionada à forma como o profissional consegue se colocar em evidência, envolvendo sua estratégia de comunicação com o público-alvo, que pode ser direta (englobando trocas presenciais, ligações telefônicas, e-mails, etc.) ou indireta (englobando estética e comportamento); e, por último, a Praça envolve os pontos de venda, apresentação e divulgação pessoal, que podem acontecer tanto em ambientes sociais (como escritórios, feiras, congressos e convenções), como digitais (em sites de redes sociais como *Facebook*, *LinkedIn* e *Twitter*).

Assim, embora não exista um modelo de *branding* pessoal único e bem delimitado, é possível perceber alguns elementos comuns aos diferentes modelos

presentes na literatura: autoconhecimento, identificação de proposta de valor (em outras palavras, aquilo que diferencia o sujeito em relação a seus concorrentes), definição de objetivos de carreira, construção de um plano de marca pessoal visando aprimorar a marca existente, desenvolvimento de uma rede de contatos que possa gerar oportunidades de trabalho e, finalmente, utilização de canais *online* e *offline* para gerar visibilidade e comunicar o próprio diferencial competitivo (FARIAS DE ANDRADE, 2019).

Tendo, então, passado pelo conceito do *branding* pessoal e algumas das suas principais características, podemos agora olhar para o centro desta investigação: seus impactos. Em primeiro lugar, partindo de uma perspectiva mais positiva, Gorbатов, Khapova e Lysova (2018) defendem que a prática do *branding* pessoal promove três tipos de benefício: os individuais intrínsecos, os individuais extrínsecos e os organizacionais, abordados a seguir.

Por estimular o exercício da autoconsciência com relação às próprias características e habilidades, e envolver uma busca constante por *feedback*, um dos principais resultados individuais intrínsecos do *branding* pessoal é o desenvolvimento da capacidade reflexiva, o que, por sua vez, pode levar o praticante a um processo de aprendizado contínuo. Além dela, é possível citar outros resultados positivos para o indivíduo, como motivação, autorrealização, credibilidade e influência, e o desenvolvimento de habilidades autopromocionais.

Já os resultados individuais extrínsecos, que costumam ser os mais associados à prática do *branding* pessoal, incluem o avanço profissional ou a criação de alguma forma de capital social como poder, influência, visibilidade ou prestígio, que, por sua vez, também podem promover ganhos materiais.

Finalmente, embora menos presentes na literatura e menos relevantes para este trabalho, focado em profissionais autônomos, os resultados organizacionais dizem respeito à conexão entre a performance de uma empresa e o *branding* pessoal praticado por seus colaboradores. Segundo Kucharska e Dabrowski (2016), o compartilhamento de conhecimento tácito - possivelmente uma das principais vantagens competitivas de uma organização inserida na economia do conhecimento - é positivamente correlacionado com a prática do *branding* pessoal (*apud* GORBATOV, KHAPOVA E LYSOVA, 2018).

No entanto, estes não são os únicos resultados decorrentes dessa prática. Assim como os benefícios que o *branding* pessoal traz, existe um conjunto de

implicações éticas e sociais que são fundamentais para a compreensão do tema do presente trabalho: seus impactos no profissional autônomo. Dentre elas, é possível destacar três: a responsabilização do indivíduo, que supostamente passa a ter domínio sobre sua própria empregabilidade; a comoditização da vida, em que cada momento é potencialmente produtivo e gerador de valor para si; e a erosão das relações, que passam a ser manipuladas a partir de interesses próprios e menos atrelados a vínculos afetivos.

Em primeiro lugar, o discurso do *branding* pessoal coloca no indivíduo a responsabilidade de enfrentar, por conta própria, riscos e incertezas estruturais do atual contexto econômico a partir de uma narrativa de empreendedorismo e proatividade (LAIR ET AL, 2005; WHITMER, 2019). Como mencionado anteriormente, essa narrativa pressupõe que o sujeito já detém tudo o que precisa para prosperar, desde que invista suficientemente na criação e manutenção de sua marca pessoal. Essa questão muitas vezes surge ainda revestida de uma retórica de autocuidado e autodesenvolvimento, como se a criação de uma marca pessoal fosse uma forma de assumir responsabilidade pela própria vida (HEARN, 2008).

Além disso, o discurso do *branding* pessoal desconsidera desigualdades que são intrínsecas ao espaço digital, fazendo uso do mito da democratização da comunicação nas redes sociais como forma de estimular indivíduos a produzirem e interagirem com conteúdos (HEARN 2017 *apud* WHITMER, 2019). Como defende Whitmer (2019), embora as ferramentas de produção midiática tenham se popularizado, as oportunidades de chegar até um público e influenciá-los ainda são limitadas e controladas por *gatekeepers*<sup>4</sup> culturais, o que significa uma democratização da possibilidade de comunicar e não uma mudança de quem realmente exerce poder.

Além disso, a retórica do *branding* pessoal também encoraja profissionais a investirem constantemente no seu próprio desenvolvimento e promoção, estimulando-os a estarem sempre atentos e disponíveis para oportunidades de converter seus atributos pessoais em algum tipo de valor - inclusive em seus momentos de descanso e lazer (WHITMER, 2019). O indivíduo, nesse sentido, passa a ser vitrine de sua própria campanha promocional, o que demanda controle e estratégia nas escolhas do que dá a ver ao seu público (também muito bem mapeado para refletir ou frustrar suas

---

<sup>4</sup> Em inglês significa "guardiões dos portões", significando os detentores de poder, que definem quem pode entrar.

expectativas), na mensagem que deseja transmitir e na forma como a apresenta - praticamente um diretor de cena de sua própria vida (HEARN, 2008).

Nessa perspectiva, todas as escolhas que o indivíduo faz estão fortalecendo ou enfraquecendo sua marca pessoal, nutrindo uma sensação abstrata de controle de cada movimento de sua subjetividade ao mesmo tempo em que prega sua autenticidade como diferencial. Essa demanda por uma disponibilidade constante, no entanto, conecta com o ponto anterior, de responsabilização do indivíduo, afetando diretamente a saúde mental e bem-estar dos trabalhadores, que passam a interpretar qualquer dificuldade ou incapacidade de encontrar trabalho como sendo sua própria culpa (PAGIS & AILON, 2017).

Finalmente, a transformação de pessoas em mercadorias também promove um enfraquecimento dos laços sociais - ou, ao menos, a adoção de uma abordagem utilitarista para as próprias relações. Nas palavras de Lair et al. (2005, p. 335), "um mundo profissional onde o *branding* pessoal domina também é um mundo com poucos laços duradouros e confiança, mas com muitas manobras políticas, competição e cinismo".

A visão dos autores dialoga com a de Richard Sennett, em cuja obra *A Corrosão do Caráter* (2019) defendeu que a transição para um mercado laboral flexível e organizado em torno de projetos contribuiria para uma maior superficialidade e cinismo nas relações de trabalho. Defendendo uma posição contrária, mas que, curiosamente, reforça o ponto defendido por esses autores, Peters (1997) estabelece uma relação entre a prática do *branding* pessoal e a nutrição consciente e intencional da própria rede de relações em busca de benefícios profissionais e pessoais.

Com isso, fechamos o primeiro capítulo, no qual buscou-se definir e contextualizar o *branding* pessoal a partir do consumo e da marca, bem como apresentar alguns de seus impactos mapeados na literatura teórica.

## 2. TRABALHO, REDES SOCIAIS E SOCIABILIDADE

Neste capítulo, será feito um apanhado das principais transformações econômicas, tecnológicas, sociais e culturais que, juntas, formaram um terreno fértil para a emergência do *branding* pessoal no mercado e na vida. O objetivo, portanto, não é estabelecer relações definitivas de causa e efeito, nem esgotar todos os acontecimentos desse período, mas sim dar a ver a complexidade de elementos que moldaram o *branding* pessoal como prática recomendável e estimulada no mercado contemporâneo.

### 2.1. Transformações nas relações de trabalho

Embora a lógica autopromocional date de muito antes, a popularização do *branding* pessoal enquanto prática e discurso se deu a partir dos anos 1990. Em termos econômicos, a transição para uma economia pós-industrial e baseada em conhecimento, significou a queda não só do modo de produção fordista, mas também de um modelo burocrático e hierárquico de organização que era vigente até então. Surge, com isso, um novo paradigma de gestão - flexível, dinâmico e em rede - que acompanha a nova forma de produzir, denominado por Harvey (2011) como sistema de acumulação flexível ou Toyotismo. Para Antunes (1999), esse novo sistema tem como características principais a terceirização de boa parte da produção e a busca pela eliminação da improdutividade - elementos fundamentais para a emergência do *branding* pessoal na sociedade, conforme será exposto a seguir.

Em primeiro lugar, a flexibilização dos vínculos laborais levou a um aumento no número de profissionais atuando de forma autônoma, competindo no mercado por projetos e por um número menor de postos de trabalho. Esse acirramento da competição foi ainda agravado com o surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação como computadores, *smartphones* e redes wi-fi, que conectaram todas as partes do mundo, tornando o mercado de trabalho efetivamente global. Nesse cenário de intensa concorrência, a capacidade de se diferenciar e capturar a atenção de possíveis empregadores e clientes tornou-se fundamental<sup>5</sup> até para

---

<sup>5</sup> Assim como as marcas se tornaram mais relevantes a partir do momento em que a produção dos bens de consumo foi impulsionada, levando a um aumento do número e variedade de mercadorias disponíveis, as marcas pessoais também se tornaram mais estratégicas a partir do momento em que a

categorias profissionais que historicamente haviam sido poupadas da insegurança laboral vivida pela classe trabalhadora (WHITMER, 2019), como líderes e gestores empresariais<sup>6</sup>.

Surge, com isso, um novo modelo de carreira que se contrapõe ao anterior, que era marcado por "uma longa trajetória de avanço ascendente na hierarquia, em geral numa mesma empresa" (HALL, 2002 *apud* BARROS JR., 2014, p. 49), e garantia segurança e estabilidade a longo prazo para os trabalhadores. Nesse novo modelo, organizado em torno de projetos, o indivíduo se torna o grande responsável por assegurar sua própria empregabilidade e passa a ser exigido não só pelo investimento contínuo em seu desenvolvimento pessoal (BAUMAN, 2008; TOLFO, 2002) - ou seja, em seu capital humano - como também pelo desenvolvimento e gestão de seu capital social.

Essa "nova moeda", por sua vez, pode ser definida como o "investimento em relações sociais com expectativa de retorno" (LIN, 2005, p. 6). Em outras palavras, em um mercado de trabalho baseado em projetos, o profissional precisa fazer um esforço tanto no sentido de positivar sua imagem pessoal como profissional atrativo no mercado, quanto no de investir em relações de trabalho (redes de contatos) "produtivas", isto é, que prometam conectá-los a projetos de trabalho promissores (GANDINI, 2016).

Assim, é possível afirmar que o mercado de trabalho organizado por projetos exigiu e, ao mesmo tempo, criou um ambiente propício para o surgimento de marcas pessoais. Na visão de Peters (1997), isso se dá pelo fato de projetos serem organizados em torno de entregáveis específicos e mensuráveis, que depois podem ser utilizados como evidência da competência do profissional em questão.

Embora a emergência deste novo modelo represente o surgimento de uma maior diversidade nas possibilidades de trajetória profissional - o que, em teoria, significaria uma ampliação da liberdade de escolha do indivíduo - ele também traz consigo uma precarização das relações de trabalho, muitas vezes ainda revestidas de uma falsa narrativa de liberdade e empreendedorismo. Essa narrativa beneficia sobretudo as organizações, que, liberadas da responsabilidade de assegurar emprego

---

quantidade de profissionais disputando no mercado aumentou (Scheidt, Gelhard e Henseler, 2020).

<sup>6</sup> Segundo Pagis & Ailon (2017, p. 3), esses líderes perderam ou deixaram seus postos para se tornarem "especialistas itinerantes", consultores vendendo seu expertise para diferentes empresas.

ao longo da vida, passam a enxergar seus funcionários como recursos descartáveis, que podem ser facilmente substituídos a qualquer momento caso não cumpram com o que lhes é esperado. Com isso, o funcionário ideal passa a ser, nas palavras de Bauman (2008):

[...] uma pessoa sem vínculos, compromissos ou ligações emocionais anteriores, e que evite estabelecê-los agora; uma pessoa pronta a assumir qualquer tarefa que lhe apareça e preparada para se reajustar e refocalizar de imediato suas próprias inclinações, abraçando novas prioridades e abandonando as adquiridas anteriormente; uma pessoa acostumada a um ambiente em que “acostumar-se” em si – a um emprego, habilidade ou modo de fazer as coisas – é algo malvisto e, portanto, imprudente; além de tudo, uma pessoa que deixará a empresa quando não for mais necessária, sem queixa nem processo. (BAUMAN, 2008, p.17)

Em termos culturais e sociais, essa convergência também levou à valorização do empreendedorismo como característica pessoal (WOOD JR. & PAES DE PAULA, 2010), e à adoção de valores e condutas empreendedoras pela sociedade em geral:

Manifestação associada aos sistemas flexíveis de produção do capitalismo tardio, o empreendedorismo vem migrando do mundo dos negócios para outras esferas da vida social e se estabelecendo também na administração pública, nas hostes acadêmicas, no campo das artes e entre as organizações sociais. De fato, tal ideário vem ganhando força de dogma. Quase não questionamos sua validade e tendemos a acreditar em sua universalidade. (WOOD JR. & PAES DE PAULA, 2010, p. 199)

A ascensão do empreendedorismo como valor e código de conduta também foi também acompanhada pela emergência do "Indivíduo S.A" (WOOD JR. & PAES DE PAULA, 2010), a noção do sujeito enquanto empresa, defendida por Peters (1997), que precisa se destacar e vencer a concorrência desenvolvendo e exibindo as qualificações e características sendo exigidas pelo mercado de trabalho.

Com o aumento da competição por postos de trabalho e o surgimento de um novo formato de carreira - fluido, não-linear e imprevisível - os processos de contratação tradicionais tornaram-se insuficientes e, nas palavras de Gershon (2014), passaram a ser sobre encontrar profissionais que saibam sinalizar a própria competência para seus potenciais empregadores por meio de suas marcas pessoais. Assim, em um cenário de intensa competição por postos de trabalho, ausência de estabilidade e crescente responsabilização do indivíduo, o *branding* pessoal surge como uma estratégia para se diferenciar no mercado e atrair a atenção de possíveis empregadores e clientes.

Além da crescente flexibilidade das relações laborais, o sistema de acumulação flexível é caracterizado por um imperativo de produtividade e desempenho, segundo o qual as empresas passam a operar na tentativa de se manterem competitivas no mercado global (ANTUNES, 1999). Visando extrair o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis, estas passam a exercer uma pressão constante em seus funcionários, exigindo que eles façam cada vez mais com cada vez menos recursos (BARROS JR, 2014; LIPOVETSKY & SERROY, 2015) - sempre sob o risco de serem substituídos caso não cumpram tais expectativas. Segundo Hall (2002):

O contrato da carreira tradicional, de relacionamento e segurança de longo prazo, é paulatinamente substituído por um 'entendimento transacional de curto prazo: o contrato é renovável diariamente, baseado nas necessidades e performances atuais' (HALL, 2002 *apud* BARROS JR., 2014, p. 51).

Culturalmente, esse movimento foi acompanhado pela emergência da performance como "uma nova ideologia, típica de nossa época" (SIBILIA, 2015, p. 354), caracterizada por uma pressão constante exercida sobre o sujeito para que ele melhore seu desempenho em todos os âmbitos da vida. É o que denuncia o filósofo sul-coreano Byung-Chul Han (2017) ao falar sobre a "sociedade de desempenho", um ambiente existencial marcado pelo excesso de positividade; ou seja, permeado por um discurso que desconsidera limites ou proibições e onde, na teoria, tudo é possível:

O poder ilimitado é o verbo modal positivo da sociedade de desempenho. O plural coletivo da afirmação *Yes, we can* expressa precisamente o caráter de positividade da sociedade de desempenho. No lugar de proibição, mandamento ou lei, entram projeto, iniciativa e motivação. (HAN, 2017, p. 24)

Além de impactar diretamente os trabalhadores em seu dia a dia, o imperativo de produtividade e desempenho passou a moldar o perfil profissional valorizado no mercado; esse passou a ser o modelo de subjetividade requerido e que, portanto, precisa ser sinalizado por todos aqueles que desejam se manter empregáveis.

## **2.2. Transformações na tecnologia e seus impactos no trabalho**

Em termos tecnológicos, o desenvolvimento da cibercultura - particularmente da Web 2.0 e suas ferramentas como *blogs* e sites de redes sociais - democratizou conceitos como visibilidade e reputação pessoal que até então eram restritos a

celebridades, fomentando a popularização da prática do *branding* pessoal (WHITMER, 2019).<sup>7</sup>

A “revolução Web 2.0”, como sintetiza a pesquisadora Paula Sibilía (2016), vem nos empurrando a criar modos de ser e estar no mundo, promovendo grandes mudanças nas subjetividades – mudanças essas que acontecem neste “laboratório”, como ela aponta, que é a rede mundial de computadores e, portanto, a quem pelo menos tem acesso a eles (no Brasil, cerca de 79,1% da população, segundo IBGE (2018), e pouco mais de 50% da população mundial).

A autora enfatiza as questões que emergem da espetacularização da intimidade e da exposição do cotidiano de pessoas “comuns”, sinalizada por ações da mídia, como a capa da revista Time de 2006, que traz pela primeira vez como personalidade do ano um espelho, ou seja, os leitores do periódico (SIBILIA, 2016, p. 8), e nutrida também por um novo mercado cultural e de marcas que passa a usufruir da produção de entretenimento, intelectual, emocional, ficcional, cultural de pessoas “comuns”, as quais, por sua vez, passam a oferecer sua criatividade (o que fazem por diversão, lazer ou prazer) em troca de dinheiro. A autora exemplifica esta transformação com casos do YouTube, publicidades de telefonia celular, *SecondLife*, *MySpace* e escritores de *blooks* (blog+books) (SIBILIA, 2016, p. 17-22). Essa cultura digital, em rede, chamada cibercultura, com essa qualidade de pessoalizar o trabalho e produtizar tanto a criação quanto as relações dos indivíduos, vai pautar o modo como o *branding* pessoal se desenvolverá nos últimos anos. É isso que exploraremos a seguir.

Também chamada de cultura digital, cultura ou sociedade pós-industrial, em rede ou do conhecimento, a cibercultura consiste no conjunto de práticas, crenças e hábitos que surgem a partir do encontro entre as novas tecnologias microeletrônicas de informação e comunicação (NTICS), as redes de telecomunicações e novas formas de sociabilidade (LEMOS, 2014).

Diferentemente das mídias de massa, como a imprensa, o rádio e a televisão, que marcaram a sociedade dos séculos XV a XVIII com um fluxo comunicacional centralizado, do tipo um-todos, as NTICS englobam todos os dispositivos

---

<sup>7</sup> Paradoxalmente, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento tecnológico tornou a criação de marcas pessoais uma possibilidade para todos, ele também contribuiu para a formação de um ambiente midiático hiper-saturado, onde é cada vez mais difícil diferenciar-se da massa (GORBATOV, KHAPOVA, LYSOVA, 2018)

microeletrônicos e o processamento automático da informação como computadores, celulares, *tablets*, redes wi-fi e *bluetooth*. Nesse sentido, elas atuam transversalmente, promovendo um tipo de comunicação todos-todos, no qual todos são, ao mesmo tempo, produtores e consumidores de informação (LEMOS, 2014). Essa "facilidade de produzir, emitir e distribuir informação, sem passar pelos mediadores clássicos" (LEMOS, 2014, p. 412), também denominada "liberação do pólo emissor de informação" (LEMOS, 2014, p. 413), junto à expansão da conexão aberta e planetária, contribuiu para a reconfiguração de práticas sociais, econômicas e culturais em torno de um novo modelo, caracterizado pela conexão em rede.

De acordo com Lemos (2014), a história da cibercultura pode ser dividida em quatro momentos, caracterizados por teorias e práticas distintas. O primeiro, que começou logo após o surgimento dos primeiros computadores na Inglaterra e nos Estados Unidos em 1945, foi marcado pelo uso militar. A partir dos anos 1960, no entanto, tais aparelhos passaram a também ser utilizados por civis, levando à informatização de processos e atividades econômicas e acadêmicas. Para Lemos (2014), nesse momento a essência da cibercultura já estava presente, mas ainda de modo discreto.

O verdadeiro avanço ocorreu a partir dos anos 1970. Por um lado, o desenvolvimento da microinformática significou um novo momento da produção industrial, mencionado na seção anterior, caracterizado por uma busca sistemática de ganhos de produtividade. Por outro, tal desenvolvimento convergiu com um ambiente social e cultural extremamente propício, marcado pela contracultura, pelo movimento pacifista e pelas lutas de minorias sexuais e étnicas. Nesse contexto, surge o computador pessoal, marcando inserção cada vez maior desse tipo de tecnologia no dia a dia de pessoas comuns, que passam a utilizá-los como uma ferramenta de criação, organização, simulação e diversão (LÉVY, 1999).

Em seguida, a partir do final dos anos 1980 e início dos anos 1990, com a popularização dos computadores pessoais e um número cada vez maior de pessoas conectadas, a cibercultura viveu um novo momento. Sem que houvesse nenhuma coordenação, as diferentes redes de computadores que se formaram a partir dos anos 1970 começaram a se interligar, atingindo rapidamente uma escala global. Surgiu, com isso, o ciberespaço, um "novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e do

conhecimento" (LÉVY, 1999, p. 32) que se tornou uma das infraestruturas comunicacionais mais importantes do século XX (LEMOS, 2014).

Finalmente, a partir dos anos 2000, houve a emergência de espaços virtuais como blogs, microblogs e sites de redes sociais, característicos deste novo momento da Internet, marcado por um alto potencial conversacional: a Web 2.0. Diferentemente da fase anterior, a Web 1.0, caracterizada pelo acesso e leitura de informações, esta nova fase, revolucionária, promoveu expressivas transformações culturais, como a intensificação do uso de *smartphones* e *tablets*, a produção colaborativa de conhecimento, o financiamento coletivo de projetos, o compartilhamento de diversos tipos de mídia, como arquivos, fotos e vídeos, e a utilização de sites de redes sociais (LEMOS, 2014).

Recuero (2009) define rede social por meio da junção de dois elementos: atores - ou seja, as pessoas envolvidas na rede em questão - e suas conexões. Embora não se limitem ao espaço cibercultural, é nele que as redes sociais frequentemente se manifestam, sob a forma de sites que estruturam essas redes como sistemas caracterizados por três elementos principais: (i) a construção de uma persona online por meio de um perfil ou página pessoal; (ii) a interação com os demais usuários por meio de comentários; e (iii) a exposição pública da rede social de cada usuário (BOYD & ELLISON, 2007, *apud* RECUERO, 2009, p. 102).

Como no ciberespaço as interações sociais acontecem essencialmente à distância, os atores nesses sites não correspondem exatamente a pessoas e sim a suas representações, que são construídas de forma contínua e permanente por meio da expressão de certos elementos identitários e da troca com os demais usuários da rede. Os impactos dessa dinâmica na subjetividade dos indivíduos serão abordados na seção seguinte.

Um dos diferenciais desse tipo de site, na visão de Recuero (2009), é que são capazes de contribuir para a construção e emergência de tipos de capital social que não seriam facilmente acessados pelos atores no espaço *offline*. Assim, sites de redes sociais permitem que seus atores expressem a própria identidade e, nesse processo, se apropriem de valores como visibilidade, reputação, popularidade e autoridade que posteriormente podem beneficiá-los em suas vidas pessoais e profissionais.

Essa questão é especialmente importante em um contexto em que, conforme mencionado anteriormente, os laços de trabalho são flexibilizados e o indivíduo precisa garantir sua empregabilidade por conta própria. Sites de redes sociais

oferecem um espaço para a construção constante e pública da própria identidade, além de facilitarem o desenvolvimento de uma rede de contatos profissionais, o que as torna importantes ferramentas para a construção de marcas pessoais e o acúmulo de capital social. Segundo Gandini (2016):

As mídias digitais passaram a ser utilizadas como uma ferramenta profissional para a curadoria de uma imagem profissional, o cultivo de relações sociais e a construção de uma reputação profissional, que parece ser um aspecto cada vez mais determinante para o sucesso profissional e para a progressão de carreira em um mercado fragmentado e altamente individualista. (GANDINI, 2016, p. 5)

Em sua pesquisa, Gandini (2016) entrevistou 80 profissionais que trabalham como *freelancers* na indústria criativa e de conhecimento (como designers, comunicadores, consultores digitais, produtores audiovisuais, dentre outras ocupações) em Londres e Milão, analisando a relação entre a prática do *branding* pessoal no ambiente digital e a construção de capital social. O pesquisador observou que a maioria dos entrevistados acreditava que o investimento em suas redes sociais - principalmente *Twitter* e *LinkedIn* - era importante ou muito importante para o seu sucesso profissional. Esse investimento, por sua vez, era realizado de forma instrumental, visando a construção de um capital relacional<sup>8</sup> que pudesse depois ser convertido em oportunidades de trabalho e ganhos financeiros.

Embora a prática do *branding* pessoal tenha sido considerada por esses profissionais como um trabalho não-remunerado, sua suposta obrigatoriedade fez com que estes a considerassem um investimento e não uma exploração da sua força de trabalho. Na visão de Gandini (2016), esse fato aponta para uma característica importante da dinâmica do trabalho autônomo: a realização de uma certa quantidade de trabalho não-remunerado é percebida não apenas como sendo natural, mas estratégica para o processo de construção de reputação e visibilidade entre a rede de contatos profissionais de cada um. O pesquisador conclui que as redes sociais funcionam como vitrines: essenciais para a garantia de visibilidade, mas potencialmente prejudiciais quando não se está visível, reiterando o famoso lugar-comum "só quem é visto, é lembrado".

---

<sup>8</sup> Para Bertolini e Bravo (2001) o capital relacional consiste na "soma das relações, laços e trocas que conectam os indivíduos de determinada rede" (*apud* RECUERO, 2009, p. 50), sendo uma das formas de capital social existentes.

No contexto profissional, o principal site de rede social é o *LinkedIn*, um site de rede social focado no mercado de trabalho e nas relações profissionais. Lançado em 2003 por Reid Hoffmann, o site tem mais de 750 milhões de usuários em mais de 200 países e territórios, sendo a maior rede profissional do mundo.

Segundo Keenan & Shiri (2009), o site tem três propósitos principais: (i) promover a conexão com colegas antigos e atuais; (ii) facilitar a descoberta de vagas não divulgadas abertamente; e (iii) estimular a conexão com especialistas que possam facilitar a aprendizagem de assuntos específicos. Para os pesquisadores, o *LinkedIn* funciona essencialmente como uma feira de negócios ou conferência transposta para o universo digital. Similarmente, Dan Roth, editor-chefe da rede, acredita que o comportamento dos usuários se assemelha àquele que acontece no ambiente corporativo, onde existe uma preocupação expressiva com a impressão sendo criada em colegas e, sobretudo, empregadores atuais e futuros (NY TIMES, 2019). Tendo em vista a proposta dessa rede social, agora passamos à observação da prática de seus usuários, começando por estudos e pesquisas já realizadas nesse sentido.

De acordo com uma pesquisa conduzida pela Opinion Box, em fevereiro de 2021, que coletou informações de 1.005 usuários da rede, predominantemente mulheres e na faixa dos 30 a 49 anos, o *LinkedIn* é utilizado sobretudo para a busca de novas oportunidades profissionais. Curiosamente, embora 82% dos entrevistados já tenham utilizado a rede para procurar vagas, apenas 29% tiveram sucesso.

Outra curiosidade é que embora 61% utilizem a rede com essa finalidade e 38% o façam com o objetivo de *networking*, 32% afirmam nunca terem feito nenhuma publicação. Isso pode ser explicado a partir da percepção do editor-chefe da rede, exposta acima, de que o *LinkedIn* incorpora a cultura corporativa, funcionando como uma transposição do escritório para o universo *online*, e onde, portanto, existem regras claras do que é aceitável ou não. Além disso, é possível inferir que a rede consiste em uma espécie de "registro permanente" do profissional, que pode ser consultado a qualquer momento por colegas e empregadores atuais e futuros. Existe, portanto, uma preocupação extra em causar uma boa impressão, o que contribui para interações mais engessadas e calculadas entre os diferentes atores da rede.

Gandini (2016), ao explorar a prática do *branding* pessoal de profissionais *freelancers* no meio digital, chegou a uma conclusão semelhante: para o pesquisador, as atividades realizadas nas redes sociais são essencialmente performáticas, consistindo em uma produção constante de conteúdo que pressupõe o meio digital

como uma espécie de espaço para a performance da própria marca pessoal, visando um reconhecimento social que possa depois ser convertido em benefícios materiais.

### **2.3. Transformações na subjetividade**

As transformações nas relações de trabalho e o desenvolvimento da cibercultura foram acompanhadas e, em certa medida, provocaram mudanças na subjetividade e sociabilidade do indivíduo contemporâneo. Em primeiro lugar, é possível mencionar a transição de uma subjetividade construída a partir da interioridade e da reflexão sobre si mesma para uma construída a partir da exterioridade e do olhar do outro (BIRMAN, 2019). Para Sibilia (2016, p. 51) essa ascensão de personalidades alterdirigidas - ou seja, "construções de si orientadas para o olhar alheio ou 'exteriorizadas', não mais introspectivas ou intimistas" - surge como resposta às transformações mencionadas anteriormente, como a intensa globalização dos mercados, a invenção de um arsenal digital que elimina as fronteiras - antes muito bem delimitadas - entre os âmbitos público e privado e, a nível cultural, ao desenvolvimento de uma sociedade que Bauman (2008, p. 9) descreve como confessional, "notória por transformar o ato de expor publicamente o privado numa virtude e num dever públicos".

Nesse contexto, a exposição de si em diferentes plataformas tornou-se não apenas aceitável, mas desejável e necessária. Nas palavras de Tolentino (2019, p. 16) ao se referir à Web 2.0, "à medida que mais pessoas começaram a registrar a sua existência digital, um passatempo se tornou um imperativo: para existir, você precisava de um registro digital". De modo semelhante, Dal Bello (2011, p. 2) defende que existe uma lógica social reinante e coercitiva que afirma que "para ser, ser reconhecidamente alguém, é imprescindível aparecer, estar na mídia".

Ao mesmo tempo, a pesquisadora traz uma outra perspectiva para essa dinâmica: para além de um conjunto de práticas socioculturais que estimulam a autoexposição como forma de legitimação da própria existência, emerge também a naturalização desse desejo (DAL BELLO, 2011). Em outras palavras, paralelamente ao imperativo de visibilidade imposto pela sociedade e pela cultura, impactando o indivíduo de fora para dentro, surge também, de dentro para fora, o desejo de fazê-lo, apontando, nas palavras da autora, para um novo modo de viver, característico dessa época, o "apareSer".

Além disso, é possível perceber ainda um segundo elemento característico dessa nova forma de ser e estar no mundo, denominado por Birman (2019) de autocentrimento. Para o autor, a "cultura do espetáculo", que está na base da alterdireção, é também uma "cultura do narcisismo", na qual tudo o que importa para o sujeito é a exaltação exagerada e constante de si:

O autocentrimento se apresenta inicialmente sob a forma da estetização da existência, onde o que importa para a individualidade é a exaltação gloriosa do próprio eu. Isso se realiza de maneira caricata, já que o enaltecimento de si-próprio pelo indivíduo ganha as feições do ridículo, quando não do *kitsch* em ato. (BIRMAN, 2019, p. 179)

Esse comportamento exibicionista e autopromocional, que até o início do século XX fora considerado vulgar, perdeu todas as suas conotações negativas, tornando-se uma estratégia cada vez mais comum e necessária na contemporaneidade (SIBILIA, 2015), que, conforme visto no capítulo 1, é marcada por um individualismo que é fruto da crise das grandes narrativas e da incerteza em relação ao futuro. Como afirma Semprini (2014):

Se os indivíduos se orientam em direção à construção de sonhos e de projetos pessoais, é também porque o espaço social não mais propõe grandes projetos ou grandes visões com os quais se identificar ou investir. Visto que não há mais o sonho para compartilhar, cada um se sente no direito de criar o seu, de construir imaginários individuais. (SEMPRINI, 2014, p. 64)

Nesse contexto de autocentrimento e exibição de si, as mídias desempenham um papel fundamental, garantindo que o sujeito se faça constantemente visível em diferentes meios de comunicação, exposto em uma prateleira em busca da admiração do outro. É o que afirma Han (2017):

Sim, hoje nós nos fazemos importantes nas redes sociais, no Facebook. Nós produzimos informações e aceleramos a comunicação, na medida em que nos "produzimos", nos fazemos importantes. Nós ganhamos visibilidade, expomo-nos como mercadorias. (HAN, 2017, p.126)

Com isso, nas palavras de Birman (2019, p. 181), "a exibição se transforma no lema essencial da existência, sua razão de ser. Vive-se para a exibição, para a *mise-en-scène* recomeçada no espaço social, para a exaltação do eu". Conectando os dois primeiros elementos que caracterizam a subjetividade contemporânea - a exteriorização e o autocentrimento - Sibilía (2016) afirma que:

Esse fascínio suscitado pelo exibicionismo e pelo voyeurismo encontra terreno fértil numa sociedade atomizada por um individualismo com beiradas narcisistas, que precisa *ver* sua bela imagem no olhar alheio para *ser*. E

quanto maior for a quantidade de admiradores que nos aplaudem e curtem, melhor servirão para sustentar a tão cultuada autoestima. (SIBILIA, 2016, p. 398)

Essa afirmação traz um ponto importante: as transformações na subjetividade naturalmente têm um impacto na forma como o sujeito contemporâneo se relaciona. Para Birman (2019, p. 25), "o sujeito da cultura do espetáculo encara o outro apenas como objeto para seu usufruto". Em outras palavras, o sujeito contemporâneo, incapaz de enxergar além de si mesmo, encara o outro não como sujeito, semelhante a si, mas como objeto ou instrumento - passível de ser utilizado para alcançar seus próprios objetivos - como o fortalecimento da própria autoestima trazido por Sibilía (2016) na citação acima - e descartável uma vez que estes tenham se concretizado. Han (2017) atribui essa incapacidade ao hipercapitalismo, que transforma todas as relações humanas em intercâmbios comerciais, substituindo a dignidade do ser humano por seu valor de mercado.

Por fim, a terceira e última transformação subjetiva a ser citada neste trabalho é a hiperatividade. Para Birman (2020):

Se a condição de ser ao mesmo tempo pausada e reflexiva delineava o estilo de ser na modernidade, [...] a aceleração do sujeito é o que se destaca na contemporaneidade. O ser interiorizado no registro do pensamento se transforma no ser exteriorizado e performático, que quer agir, antes de mais nada. Assim, a hiperatividade se impõe. Age-se frequentemente sem que se pense naquilo a que se visa com a ação, de forma que os indivíduos nem sempre sabem dizer o que os leva a agir. O sujeito da ação tem a marca da *indeterminação*. No *cogito* da atualidade, o que se enuncia ostensivamente é: *agir, logo existir*. O agir é o *imperativo categórico* na contemporaneidade. (BIRMAN, 2020, p. 81)

Essa hiperatividade pode ser atribuída, na visão de Tolentino (2019), à lógica reinante na internet. Para a autora, enquanto na vida *offline* é possível simplesmente ser, na esfera digital a existência é fundamentalmente conectada à ação. Na internet, para ser é preciso agir, comunicar, publicar de forma contínua. No entanto, diferentemente do que propõe Birman (2020), nem sempre essa ação acontece sem uma reflexão prévia. Esse é o caso do *branding* pessoal, que demanda do indivíduo uma atenção constante para suas próprias interações visando gerenciar as impressões que os outros terão de si.

### 3. IMPACTOS DO BRANDING PESSOAL EM PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS

Considerando que ainda há poucas pesquisas em torno dos possíveis impactos do *branding* pessoal na subjetividade dos profissionais autônomos, nossa investigação seguiu de forma qualitativa e exploratória. De acordo com Gil (1999), esse tipo de pesquisa tem como objetivo trazer uma visão geral e aproximativa de determinado fenômeno, sendo ideal para temas pouco estudados, sobre os quais é difícil tecer hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Em termos metodológicos, o trabalho começou com uma revisão bibliográfica - um tipo de pesquisa que, nas palavras de Stumpf (2005), engloba desde a identificação e obtenção de uma bibliografia pertinente ao tema escolhido até o desenvolvimento de um texto que apresente os principais pontos da literatura estudada, junto com as próprias ideias e opiniões do pesquisador. Os capítulos apresentados anteriormente sintetizam os aprendizados e reflexões a partir da revisão bibliográfica realizada.

Em seguida, foram realizadas entrevistas em profundidade, uma técnica qualitativa que, segundo Duarte (2005, p. 62), "busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer". Essas entrevistas foram realizadas entre 22 e 30 de julho de 2021, a partir de um roteiro semiestruturado - isto é, um conjunto de questões-chave selecionadas (vide Anexo I) pela pesquisadora com o objetivo de explorar o tema da forma mais ampla possível (DUARTE, 2005) - com seis profissionais da área de desenvolvimento humano que escolheram atuar de forma independente, como consultores organizacionais. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio (3.5 horas) e transcritas posteriormente para garantir a documentação dos resultados obtidos.

Considerando a importância de obter visões e relatos diversificados sobre o fenômeno em questão para efetivamente compreendê-lo (DUARTE, 2005), os participantes foram selecionados a partir de uma amostra não probabilística e intencional.

Os perfis escolhidos seguiram a tipologia proposta por Collinson (2003) e reproduzida por Vallas e Christin (2018), que estabelece a existência de três perfis em relação à prática do *branding* pessoal: os conformistas, aqueles que adotam a prática da mercantilização de si como atitude empreendedora; os performáticos, que atuam

estrategicamente e superficialmente a autopromoção; e os resistentes, que recusam a prática do *branding* pessoal e se opõe ativamente à venda de si.

Como critério de seleção para este trabalho, foram inicialmente considerados conformistas indivíduos com marcas pessoais mais percebidas, visíveis no mercado, que interagem no *LinkedIn* diariamente há pelo menos um ano, sobretudo por meio da publicação de conteúdos próprios; foram considerados performáticos profissionais que ainda estão construindo sua marca pessoal e que interagem na plataforma no mínimo uma vez por semana, seja por meio de publicações ou da interação com outros usuários (reações, compartilhamentos ou comentários em conteúdos publicados); e, por último, foram considerados resistentes aqueles que têm um perfil no site, mas não interagem de forma consistente na plataforma e não têm o hábito de publicar conteúdos autorais, utilizando a rede como um currículo digital e/ou uma forma de acompanhar as publicações dos demais usuários.

Assim, conforme citado anteriormente, foram realizadas seis entrevistas em profundidade, no mês de julho de 2021, por meio da plataforma de videoconferência Zoom, com dois profissionais de cada categoria:

- Conformistas: A.B. (30 anos, sexo masculino, formado em Administração Pública, empreendedor e pesquisador na área de aprendizagem baseado em Belo Horizonte) e E.V. (43 anos, sexo masculino, formado em Letras, designer de experiências de aprendizagem baseado no Rio de Janeiro)
- Performáticos: C.F. (40 anos, sexo feminino, formada em Design Gráfico, consultora organizacional baseada em São Paulo) e N.B. (42 anos, sexo feminino, formada em Jornalismo, consultora em projetos de aprendizagem organizacional baseada no Rio de Janeiro)
- Resistentes: P.C. (38 anos, sexo feminino, formada em Comunicação Social, consultora de inovação organizacional baseada em São Paulo) e M.C. (37 anos, sexo feminino, formada em Publicidade e Marketing, facilitadora de processos e consultora organizacional baseada no Rio de Janeiro)

Serão apresentados, a seguir, os principais aprendizados extraídos das entrevistas realizadas, divididos em três eixos principais ligados às marcas pessoais: trabalho autônomo: vantagens e desvantagens, *branding* pessoal e a venda de si mesmo e *LinkedIn*: percepções e práticas.

### 3.1. Trabalho autônomo: vantagens e desvantagens

Todos os entrevistados fizeram a migração para um formato mais flexível de trabalho em busca de uma maior autonomia. Isso apareceu de diversas formas, dito de diferentes maneiras como "poder inventar o jogo" (P.C.), "não ter que dar satisfações" (E.V.) e "não ter que se sujeitar" (A.B.). A possibilidade de ser dono do próprio tempo e de decidir o que fazer, com quem e para quem trabalhar estiveram presentes de forma consistente como os principais pontos positivos do trabalho autônomo: *"É uma sensação também de escolher os projetos, de estar trabalhando com coisas que fazem sentido, de que eu gosto. Eu me sinto gastando melhor meu tempo assim. Quando eu trabalhava CLT eu sentia muitas vezes que era como se eu tivesse desperdiçando tempo."* (M.C.)

Além disso, a oportunidade de estar sempre variando o tipo de projeto, indústria e cliente também foi citada em metade das entrevistas como sendo uma fonte de aprendizagem constante e, portanto, um grande benefício deste formato de trabalho: *"Dentro desse ambiente organizacional, cada hora eu tô fazendo trabalho de um jeito, de uma forma, então também é um desenvolvimento muito legal pra mim. Estar aprendendo coisas novas, fazendo de maneiras novas"* (C.F.)

Os entrevistados relatam ampliar a variedade, seja de projetos, clientes ou até de parceiros de trabalho, que passa a ser realizado autonomamente em rede. Nesse sentido, demonstram que o trabalho autônomo não acontece necessariamente sozinho - isto é, não depende exclusivamente deles.

As expressões "precariedade" e "instabilidade" surgiram de forma consistente como os principais pontos negativos de trabalhar de forma autônoma: *"Eu acho que o ponto negativo - e eu não falo só por mim, mas pela rede de autônomos vasta que eu conheço em vários lugares do mundo, é que tem sempre uma sensação de precariedade. Como uma nuvem pairando assim, sabe? Como se você tivesse que dizer 'sim' pra tudo"* (P.C.) A entrevistada N.B., que trabalhou quase a vida toda como funcionária de grandes empresas, sente que de alguma forma se preparou para dar esse passo em sua carreira por meio de uma reserva financeira. Ainda assim, fica preocupada ao pensar no futuro: *"Quando eu penso no futuro, às vezes eu fico preocupada... assim, pensando na minha filha, nas despesas que a gente vai ter... nessas coisas assim."* (N.B.)

Para C.F., uma das consequências dessa instabilidade é a oscilação entre períodos estressantes, devido ao excesso de trabalho, e momentos angustiantes pela falta dele. A entrevistada ainda completou que, mesmo em momentos de muito trabalho, a atividade de prospecção "não pode parar nunca". Para M.C., o sentimento é o mesmo, o que a faz refletir sobre os benefícios de ter um formato de trabalho mais tradicional: *"Eu sinto que tem momentos com muitos projetos e momentos com poucos projetos e isso gera estresse, incerteza. Tem horas que a estrutura do CLT ou de um trabalho mais fixo também ajuda no sentido de tirar férias. Hoje pra mim é mais difícil tirar férias."* (M.C.)

Ainda na pauta do excesso de atividade e impossibilidade de pausa, outro desafio frequentemente citado foi o de conseguir se desligar das demandas profissionais e descansar. Para A.B., isso acontece porque os limites entre vida pessoal e profissional ficam borrados nessa modalidade de trabalho: *"Às vezes eu passo da conta, às vezes acho que eu trabalho mais do que deveria, às vezes acho que me preocupo muito com o trabalho."* (A.B.)

### **3.2. Branding pessoal e a venda de si mesmo**

Na percepção dos entrevistados, a marca pessoal é construída por meio da produção e publicação de conteúdos relacionados ao tema de trabalho nas redes sociais. De maneira quase unânime, exceto por uma entrevistada, essa construção foi percebida como correlacionada ao aparecimento de oportunidades profissionais: *"E aí uma coisa que funciona muito pra mim é postar. Eu posto e vem uma oportunidade. Posto qualquer coisa - qualquer coisa de trabalho, claro, não coisa pessoal. Qualquer post de trabalho pra mim gera um movimento."* (C.F.)

Consequentemente, parece haver uma percepção compartilhada por alguns profissionais de que o sucesso depende, essencialmente, deles próprios, de sua capacidade de investir em suas marcas pessoais e interagir nas redes sociais: *"Às vezes me questiono se essa minha instabilidade profissional não tem a ver com isso. Se eu tivesse mais ali, se eu fosse mais ativa..não sei..se ser mais ativo traria mais estabilidade profissional, financeira"* (M.C.). N.B., que vem produzindo conteúdo de maneira consistente no último ano, sente que já colheu bons frutos, mesmo sem colocar tanta energia no fortalecimento de sua marca pessoal. Nesse sentido, acredita que, se o fizer de maneira mais intencional, terá resultados ainda melhores: *"Acho que*

*poderia dar mais certo ainda, entendeu? Como eu falei, eu não faço prospecção e mesmo fazendo uma coisa não tão estruturada, eu já consegui trabalhos. Então, o que eu fico pensando é que, se eu botar um gás nisso, eu provavelmente vou conseguir mais trabalhos, né?" (N.B.)*

Para os entrevistados performáticos e conformistas, a construção da marca pessoal se dá sobretudo por meio de publicações constantes em diferentes redes sociais - dentre elas, o *LinkedIn* - e tem como resultado a prospecção de novos projetos e clientes: *"Eu produzo muito conteúdo, né? Eu uso muito aquela coisa do "working out loud", de aprender em voz alta. Então eu realmente faço isso assim de compartilhar reflexões, descobertas e coisas que eu tô aprendendo sobre o campo onde eu atuo. Eu compartilho isso abertamente tanto quanto possível com as pessoas que querem acompanhar o que eu faço. Eu tenho hoje um ritmo de postagem de três a cinco vezes por semana, sempre trazendo alguma coisa original, que não seja repostagem né? E isso em diferentes redes. E isso acaba fazendo parte do meu processo de prospecção."* (A.B.)

Já para os resistentes, as duas principais formas de prospecção citadas foram a facilitação de cursos livres e a indicação de clientes e parceiros. Para uma das entrevistadas resistentes, as redes sociais fazem parte do processo, mas como um filtro que permite que ela direcione melhor seus esforços quando precisa divulgar algum curso que esteja facilitando: *"O LinkedIn ajuda bastante nesse sentido hoje e o Instagram também..nesse lugar de acompanhar, de ver o que as pessoas tão fazendo e aí divulgar certas coisas...mas eu divulgo pouco, né? É mais quando vou fazer algum curso livre, alguma coisa, aí a gente publica, impulsiona. Mas eu não tenho uma produção de conteúdo ou algo ativo de estar ali divulgando o tempo inteiro o que eu faço, de prospectar pelas redes sociais."* (M.C.)

Embora cada entrevistado tenha uma estratégia própria, é possível perceber um padrão entre os performáticos e os conformistas: a escolha de editorias (temas direta ou indiretamente conectados à prática profissional de cada um), o estabelecimento de uma meta de publicações por semana ou por mês e a inserção da produção de conteúdo na rotina do profissional: *"Tenho alguns temas que são pautas centrais, como aprendizagem, autodireção, comunidade, hábito, etc. e aí vou pinçando temáticas, pautas, assuntos, ideias que de algum modo sinto que têm intersecção com esses temas. De vez em quando é mais direto, mais óbvia essa*

*conexão. De vez em quando é mais indireto, mas eu gosto de fazer dessa forma." (A.B.)*

Para A.B., a definição dessas editorias é essencial para que o público-alvo entenda que tipos de produtos e serviços ele oferece. É uma forma, portanto, de comunicar o que ele tem de único, contribuindo para a sua diferenciação. Inclusive, seleciona os temas a partir de seu interesse pessoal. C.F. tem uma preocupação semelhante: acredita que, por ter um perfil mais generalista, nunca é o primeiro nome a ser lembrado sobre nenhum assunto ou tipo de trabalho. Nesse sentido, considera que ter um posicionamento é essencial, mas, diferentemente de A.B., suas editorias são definidas a partir das preferências do público-alvo: *"Mapeei todos os tipos de cliente que eu tenho e o que falar pra cada um deles. Daí juntei isso tudo e espremi. Então eu tenho ali um editorial, tenho um guia." (C.F.)*

A inclusão de uma rotina de investimento na própria marca pessoal no dia a dia foi percebida como um desafio por alguns entrevistados por ser mais uma atividade em uma rotina já bastante movimentada: *"É um trabalho, né? É mais uma coisa. Não é uma coisa que você faz em meia hora. Você precisa criar uma estratégia, produzir o conteúdo..e aí é isso, é difícil encaixar isso dentro de uma rotina." (M.C.)*. Para E.V., a única forma de lidar com esse desafio é montando uma equipe: *"Uma das conclusões que eu tive é que não dá pra fazer tudo sozinho. Tem que ter alguém do seu lado. Então eu ainda não tenho equipe, mas estou em busca de formatar essa equipe. Definitivamente a marca sou eu, mas eu preciso de alguém me ajudando em alguns aspectos. Conteúdo, marketing, agenda, respostas - eu já não consigo fazer tudo sozinho." (E.V.)*

A pressão para investir na própria marca pessoal e produzir conteúdo de forma constante nas redes sociais foi citada tanto pelos entrevistados resistentes, quanto pelos performáticos com expressões como "obrigatoriedade" e "ditadura", e associada a sentimentos como angústia, frustração, irritação e inadequação: *"Já tive um momento de bastante frustração, de tipo, eu preciso muito fazer isso, eu preciso ser outra pessoa em relação a isso. E isso foi me angustiando. Primeiro me angustiou de cara sentir que não tava fazendo nada pelo meu marketing pessoal e ficar muito angustiada tentando fazer isso acontecer e não fazendo isso acontecer ao mesmo tempo, entende?" (C.F.)*

Ao mesmo tempo, para alguns entrevistados, produzir conteúdo para as redes sociais não é apenas uma forma de contribuir para a própria marca pessoal, mas traz

algum tipo de prazer. No caso de A.B., é um jeito de refletir e sistematizar os próprios aprendizados: *"Quando eu tô lá de manhã, começando meu dia pelo textinho, eu curto fazer isso. É um dos meus melhores momentos do dia"* (A.B.)

Um ponto interessante das entrevistas foi a rejeição consistente a um suposto "modelo único" de construir a própria marca pessoal. Essa questão surgiu de forma espontânea em todas as entrevistas, dita de formas diferentes: *"Não existe método, não existe receita de bolo pra nada, não existe um padrão que você deva seguir, ao qual você deva se sujeitar. Tem que descobrir o seu jeito."* (A.B.). Para C.F., um momento muito libertador em sua trajetória de *branding* pessoal foi o momento em que percebeu que havia um caminho do meio, uma forma mais sustentável de investir em sua própria marca, uma estratégia que priorizasse coerência em vez de frequência: *"Então pra mim foi uma grande descoberta quando eu falei 'cara, vou fazer do meu jeito - nem que o meu jeito seja postar uma vez por mês, mas que eu faça alguma coisa legal, que gere uma relevância.'" (C.F.)*

Outro ponto interessante é que muitos entrevistados rejeitaram a ideia de prospecção, colocando a atividade de conseguir novos projetos e clientes como algo "natural", "orgânico" e "autêntico". Parece existir uma preocupação em reforçar a própria autenticidade nas redes sociais e deixar claro que a publicação de conteúdos não tem como finalidade apenas a venda: *"Eu não forcei nada, não criei uma persona... eu escrevi coisas que eu acredito. Quando eu escrevo alguma coisa, é algo que eu realmente tô refletindo a respeito. Não é nada forçado assim. Eu escrevo aquilo que eu acredito, o que eu sinto, o que pra mim faz sentido e por algum motivo teve conexão com algumas pessoas, entende?" (N.B.).* Já A.B. afirma que é possível que esses dois elementos – autenticidade e autopromoção – caminhem juntos: *"Pode parecer que eu, sei lá, tô fazendo isso simplesmente porque quero me vender, simplesmente pelos motivos marqueteiros, sabe? E assim, eu tento olhar pra isso com um misto de olhar realista e com consciência, entendendo que não é uma coisa ou outra, e sim as coisas juntas. Então assim, hoje tendo trabalhado, tendo tido mais experiência nessa área, eu sei que isso marqueteiramente é positivo. Eu não vou negar, eu faço isso com essa intenção também, mas não é só sobre isso."* (A.B.)

### 3.3. *LinkedIn*: percepções e práticas

A percepção dos entrevistados sobre o *LinkedIn* e a prática de *branding* pessoal de cada um deles nessa rede variou entre a antipatia pelas narrativas ali presentes, o olhar crítico sobre os conteúdos acessados e o conformismo sobre sua própria presença na rede como algo necessário. Para P.C., a plataforma é como qualquer outra, onde o objetivo final é sempre “ver e ser visto”. Para C.F., a rede social funciona como um grande mercado, pois todos estão ali para se vender. Esse fato, que já a incomodou no passado, hoje não a aborrece mais: *“Eu já entrei numa que é tipo assim: o povo tá lá pra se vender mesmo, é isso, e foda-se, entendeu? Antes isso me causava antipatia, mas agora eu penso: beleza, eu tô aqui também”* (C.F.)

Para M.C., a sensação é bem diferente. Embora enxergue a qualidade dos conteúdos sendo produzidos na plataforma como superior àquele de outras redes, como o *Instagram*, é um espaço de angústia e comparação para ela: *“O LinkedIn pra mim me gera muita angústia, de sei lá...esse é o lugar de parecer que na comparação a gente tá sempre pior, né? Eu me sinto sempre pior, sempre fazendo menos, sempre com menos experiência.”* (M.C.). Para ela, no mercado de trabalho atual existe uma correlação entre visibilidade e valor – o que é especialmente duro para ela, que se enquadra em um perfil resistente: *“Se eu não mostrar, não tô fazendo, né? E se o valor tá mais no compartilhamento do que na prática em si, então o que eu faço não tem valor, eu não tenho valor”* (M.C.).

Outra percepção expressa de maneira recorrente foi a do *LinkedIn* como um espaço para a ostentação de uma narrativa individualista e de superação. Para A.B., essa narrativa é cultural, ensinada desde cedo e se manifesta de maneira mais clara no *LinkedIn* do que em outras redes sociais: *“A gente é desde cedo treinado a entender, na nossa cultura, que sucesso é individual, que mérito é do indivíduo, então se você não se superou, o problema é seu, meu amigo. A narrativa é sempre essa. Ela sempre vai tender para o individualismo, ela sempre vai ocupar os pontos cegos do próprio sistema, as desigualdades sistêmicas, estruturais, as opressões, então isso é muito foda, sabe? Isso me irrita. E o LinkedIn é um espaço onde isso tem muito espaço, onde eu vejo isso mais do que em outras redes pelo menos.”* (A.B.)

Para ele, a rede é caracterizada por publicações que estrategicamente trazem uma narrativa positiva não apenas de si, como também dos colegas e das empresas para as quais cada um trabalha: *“Eu acho que o LinkedIn tem essa característica de*

*postagens mais “chapa branca” [não posicionamento]. Vejo muito post de pessoas se referindo geralmente de maneira positiva às empresas onde elas trabalham, né? Tipo meio que puxando o saco da empresa. Também vejo às vezes pessoas que se desligaram fazendo um super discurso de desligamento. Então acho que é uma ostentação dessa narrativa individualista, uma ostentação da narrativa produtivista que tá servindo a esse sistema que aparece no LinkedIn – justamente por ser uma rede profissional que se posiciona assim, talvez esses discursos apareçam mais.”*  
(A.B)

### **3.4. Reflexões e aprendizados**

Tendo passado agora pela etapa de campo, sinto que algumas das impressões iniciais sobre a categoria de cada entrevistado não se confirmaram. Embora tenha sido considerada resistente por não investir diretamente na construção de sua marca pessoal nas redes sociais, P.C. o faz de maneira estratégica – em suas palavras, é “estrategicamente passiva”. Seu não-posicionamento é, paradoxalmente, uma forma de se diferenciar de seus concorrentes e de gerar interesse no seu trabalho, algo que Semprini (2014) denomina “marketing minimalista” ou “marketing permissivo”, ideal para um ambiente repleto de poluição midiática:

No meio da comunicação anglo-saxônica, ainda mais exposta a este perigo de rejeição por causa da saturação, fala-se hoje de ‘marketing permissivo’ e de ‘marketing minimalista’. Estas fórmulas procuram ressaltar que, no futuro, uma marca de prestígio deverá tomar a via da discrição, poderá comunicar apenas o que seu público requisitar, deverá falar com a voz baixa, utilizar um discurso e instrumentos de comunicação não invasivos, empregar temas e argumentos pertinentes e moderados (SEMPRINI, 2014, p. 45)

Já A.B., inicialmente considerado conformista, de fato se coloca como empreendedor, usando expressões como “linhas de produto” para descrever suas diferentes atuações profissionais e faz, inclusive, uma distinção entre ser autônomo/freelancer e ser um empreendedor. Na sua visão, a marca pessoal está mais ligada à segunda categoria do que à primeira. Ainda assim, sua atividade nas redes sociais não parte exclusivamente da intenção de fortalecer sua própria marca, mas também de uma motivação intrínseca, de um prazer em escrever e compartilhar suas reflexões.

Por outro lado, algumas impressões se confirmaram mesmo após as entrevistas. E.V., por exemplo, referiu a si mesmo como uma empresa e pediu para

começar a entrevista realizando um “pitch” de sua própria história – jargão utilizado no universo empreendedor como sinônimo de uma apresentação curta.

Retomando o objetivo do presente trabalho, de compreender os impactos do *branding* pessoal enquanto discurso e prática na subjetividade de profissionais autônomos, é possível perceber tanto consequências positivas, quanto negativas. Com relação ao trabalho autônomo, a principal vantagem percebida pelos entrevistados pode ser resumida como autonomia: a liberdade de decidir com o que, com quem, como e quando trabalhar. Essa percepção parece ser influenciada pela ascensão cultural do discurso empreendedor, mencionada no capítulo 2, que associa o modelo flexível de trabalho a uma narrativa de propósito e liberdade de escolha. Ao mesmo tempo, conforme apresentado neste mesmo capítulo, existe o outro lado da moeda, da precarização das relações de trabalho. De fato, este parece ser o caso, uma vez que as palavras “precariedade” e “instabilidade” apareceram de forma consistente nas entrevistas, apresentadas como sendo os principais pontos negativos deste formato de trabalho e fonte de preocupação constante.

Outro ponto negativo mencionado em relação ao trabalho autônomo foi a impossibilidade de pausa: C.F. ao dizer que a atividade de prospecção “não pode parar nunca”<sup>9</sup>, M.C. ao afirmar que não consegue tirar férias, A.B. ao trazer a sensação de que às vezes “passa da conta”, preocupando-se excessivamente com o próprio trabalho – mesmo em momentos de lazer. Tais afirmações conectam-se com uma dos aspectos da subjetividade pós-moderna, nomeada por Birman (2020) como hiperatividade e, sobretudo, com os ideais de performance e desempenho problematizados por Sibilía (2015) e Han (2017), apresentados no capítulo 2. Estes relatos são também exemplos de uma das implicações éticas do *branding* pessoal, apresentada no capítulo 1, denominada pela pesquisadora de “comoditização da vida”: ao encorajar profissionais a investirem constantemente no seu próprio desenvolvimento e promoção, estimulando-os a estarem sempre disponíveis para oportunidades de converter seus atributos pessoais em ganhos materiais, a retórica do *branding* pessoal potencialmente coloca em risco sua saúde mental e bem-estar.

---

<sup>9</sup> Embora o trabalho autônomo não signifique que o profissional trabalhe sozinho, podendo este atuar “em rede” e conseguir novos projetos por meio de suas conexões profissionais, ainda assim é preciso investir continuamente na criação e manutenção dessas relações, o que não deixa de ser uma forma de fortalecer a própria marca pessoal e prospectar.

Vale dizer que essa pressão sobre os indivíduos pode partir tanto de influências culturais, conforme exposto no parágrafo acima, quanto das empresas que contratam esses indivíduos como autônomos. Embora esse tema tenha surgido com menos frequência nas entrevistas, C.F. afirma que, para trabalhar como autônoma, é preciso saber “colocar limites” nos clientes, não cedendo à pressão de entregar mais do que foi combinado e contratado. Este relato está alinhado ao que Barros Jr. (2014) e Lipovetsky e Serroy (2015) defendem, de que a partir da instauração do sistema de acumulação flexível, as empresas passaram a exercer uma pressão constante em seus funcionários, visando extrair o máximo valor ao menor custo.

Em relação à prática do *branding* pessoal, os entrevistados também relataram impactos positivos e negativos. Começando pelos positivos, conforme mencionado no capítulo 1, a prática do *branding* pessoal traz diferentes tipos de benefício: individuais intrínsecos, individuais extrínsecos e organizacionais (GORBATOV, KHAPOVA, LYSOVA, 2018). Os benefícios extrínsecos, como a criação de novas oportunidades profissionais, foram citados por todos os entrevistados, com exceção de uma (P.C.) que, conforme mencionado acima, utiliza uma estratégia “inversa” para o fortalecimento de sua marca pessoal. N.B., particularmente, é um bom exemplo para a tese de Recuero (2009), de que as redes sociais contribuem para a construção de tipos de capital social que não seriam facilmente acessados pelos atores no universo *offline*. A entrevistada começou a investir em sua marca pessoal após ter saído do mundo corporativo e, aos poucos, a partir de sua produção constante de conteúdo e interação com demais usuários no *LinkedIn*, começou a ser chamada para participar de eventos, lives e, eventualmente, projetos.

Já os benefícios intrínsecos foram expostos, sobretudo nas entrevistas, com A.B. e N.B., que enxergam no processo uma oportunidade de reflexão e aprendizagem contínua, confirmando o ponto exposto por Gorbatov, Khapova e Lysova (2018) de que, ao promover o exercício constante de autoconsciência e busca por *feedback*, o *branding* pessoal pode contribuir para o desenvolvimento de uma maior capacidade reflexiva. Por termos focado exclusivamente em profissionais autônomos, que não têm vínculo laboral com nenhuma instituição em particular, os benefícios organizacionais não foram mencionados nas entrevistas.

Em relação aos aspectos negativos relatados sobre o *branding* pessoal, o principal mencionado foi a tensão entre uma suposta obrigatoriedade dessa prática e a dificuldade de incluí-la em um dia a dia de trabalho já bastante movimentado.

Enquanto M.C. coloca essa questão como um dos motivos pelos quais ela não investe na construção e fortalecimento de sua própria marca, afirmando que “é mais um trabalho”, C.F. e E.V. parecem encará-la como um aspecto natural do trabalho autônomo, mostrando-se dispostos, inclusive, a contratar pessoas para os ajudarem no processo. Essas observações se assemelham aos resultados apresentados por Gandini (2016), expostos no capítulo 2. Segundo as observações do pesquisador, embora a prática do *branding* pessoal fosse considerada um trabalho extra e não-remunerado pelos *freelancers* que entrevistou, a crença de que não existia outra solução fazia com que estes a considerassem um investimento, uma prática inerente ao mundo profissional e não uma exploração de sua força de trabalho.

Além disso, também valem ser mencionados os relatos de M.C. e N.B. que trouxeram mais fortemente um sentimento de responsabilidade pela atração de novas oportunidades profissionais. Este achado dialoga com o ponto exposto no capítulo 1 como uma das implicações sociais e éticas da prática do *branding* pessoal: a responsabilização do indivíduo. Como defendem Lair *et al.* (2005) e Whitmer (2019), a retórica do *branding* pessoal coloca no indivíduo a responsabilidade de enfrentar, por conta própria, riscos e incertezas estruturais, como se ele já detivesse em si tudo o que precisa para prosperar, desde que invista suficientemente na criação e fortalecimento de sua própria marca pessoal.

Conforme vimos no capítulo 1, essa transferência de responsabilidade para o indivíduo é explicada em um contexto mais geral por Semprini (2014), ao tratar da sobreposição do princípio econômico ao princípio sociopolítico, que implica a progressiva retirada da ação pública do espaço social, e, mais especificamente, por Bauman (2008), ao problematizar a comodificação e recomodificação do trabalho que, a partir da passagem para a sociedade de consumidores, passou a ser tarefa do indivíduo. Essa responsabilização individual, conforme exposto no capítulo 2, foi ainda fortalecida com a ascensão do empreendedorismo como valor e código de conduta a partir dos anos 90.

Finalmente, em relação ao *LinkedIn* e à prática do *branding* pessoal na plataforma, a percepção dos entrevistados é a de que esta consiste em um espaço de constante ostentação de uma narrativa individualista e de superação. Para A.B., as postagens na rede são realizadas estrategicamente visando veicular uma imagem positiva não apenas de cada usuário, mas também de seus colegas e empresas. Nesse sentido, a percepção do entrevistado se aproxima daquela expressa por Dan

Roth, editor-chefe da rede, ao afirmar que a interação no *LinkedIn* se assemelha àquela que acontece no ambiente corporativo, onde existe uma preocupação redobrada em causar uma boa impressão. Tal característica acaba por sua vez contribuindo para uma certa artificialidade nas interações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo compreender os impactos do *branding* pessoal na subjetividade de profissionais autônomos. Para isso, em primeiro lugar foi realizada uma pesquisa bibliográfica que visou situar o tema em relação a duas questões centrais em nossa especialização - o consumo e as marcas - , bem como levantar os antecedentes do *branding* pessoal - mais especificamente, as transformações econômicas, sociais, culturais e tecnológicas que, juntas, formaram um terreno fértil para a sua emergência. Também foram mapeados, na literatura, alguns possíveis impactos positivos e negativos relacionados à prática do *branding* pessoal na subjetividade dos indivíduos.

A partir deste arcabouço teórico, cujo resultado pode ser encontrado nos capítulos 1 e 2, partimos para a etapa de campo, na qual foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais autônomos de diferentes perfis visando coletar suas percepções e sentimentos a respeito do *branding* pessoal e, mais especificamente, desta prática no *LinkedIn*. Em outras palavras, buscou-se ampliar a compreensão do tema para além da esfera bibliográfica, investigando de forma empírica de que maneiras ele atravessa a subjetividade destes profissionais. Os resultados desta etapa da pesquisa compõem o capítulo 3.

Com isso, foi possível observar que o *branding* pessoal é percebido como uma prática obrigatória da vida profissional contemporânea. Essa obrigatoriedade impacta a subjetividade dos indivíduos de diferentes formas, sendo melhor aceita por pessoas de perfil conformista que, conforme exposto no capítulo 3, abraçam a ideia da mercantilização de si. Já para indivíduos resistentes e performáticos, essa exigência, relatada como uma “ditadura”, parece ser motivo de sofrimento, sendo associada a sentimentos como angústia, frustração, irritação e inadequação.

Além disso, a prática do *branding* pessoal apresenta um desafio objetivo compartilhado por todos os perfis, que é sua inclusão na rotina do profissional. No caso dos trabalhadores autônomos, que são responsáveis por todas as atividades de sua “empresa pessoal”, é possível que essa tensão seja ainda mais forte, uma vez que o *branding* pessoal é percebido como correlacionado ao aparecimento de novas oportunidades e, conseqüentemente, à sobrevivência do autônomo em um mercado de trabalho altamente competitivo. Tal hipótese pode ser testada em estudos futuros,

pela comparação entre as percepções e sentimentos de trabalhadores autônomos em relação a essa prática, e aqueles de profissionais empregados.

Em relação ao *LinkedIn*, foi possível observar que a rede é considerada um “mal necessário”. Os entrevistados relataram sentimentos como angústia e irritação ao navegarem nela, que, por sua vez, é percebida como um espaço de constante ostentação da performance individual e organizacional. Ao mesmo tempo, existe uma percepção compartilhada de que é necessário estar no *LinkedIn*, de que este é o espaço perfeito para a venda de si.

Vale ressaltar que, apesar de os objetivos do presente trabalho terem sido cumpridos, nossa pesquisa apresentou algumas limitações. Primeiramente, o fato de ser um tema interdisciplinar, que se relaciona a diferentes áreas e campos de conhecimento, implica uma diversidade de definições e limites conceituais. A forma encontrada para contornar este desafio foi a inclusão de revisões sistemáticas de literatura na bibliografia, como as de Gorbatov, Khapova e Lysova (2018) e Scheidt, Gelhard e Henseler (2020), que, a partir da análise de centenas de artigos acadêmicos sobre o tema, propuseram suas próprias definições para o termo “*branding* pessoal”.

Embora tal interdisciplinaridade seja também o motivo por trás de uma abundância de materiais existentes sobre o assunto, poucos são os que focam especificamente nos impactos subjetivos da prática ou que tratam de profissionais autônomos e *freelancers*. Nesse sentido, os trabalhos de Gandini (2016) e Vallas & Christin (2018) foram dois grandes achados, que contribuíram muito para a pesquisa. Além disso, vale mencionar que a popularidade do tema na esfera cultural significa que parte dessa abundância é devido a conteúdos de cunho comercial, não-acadêmico, e que não foram, portanto, priorizados na escolha da bibliografia.

Além disso, a complexidade do tema - particularmente, a forma como as diferentes transformações econômicas, tecnológicas, sociais e culturais que o antecederam se cruzam e se reforçam mutuamente - tornou desafiadora a escrita de um texto com narrativa mais linear.

Por fim, para ampliar o conhecimento a respeito do *branding* pessoal e seus impactos, futuras pesquisas podem analisar diferenças entre gêneros (comparando os impactos subjetivos do *branding* pessoal entre pessoas do gênero masculino e pessoas do gênero feminino), entre gerações (analisando as diferenças entre as práticas e impactos de *branding* pessoal nos *millennials* e na geração z, por exemplo), entre culturas (comparando o *branding* pessoal realizado no Brasil com aquele

praticado em outros países) e, conforme dito acima, entre categorias profissionais (analisando as diferenças e semelhanças entre os impactos do *branding* pessoal em profissionais autônomos e profissionais empregados, como citado anteriormente).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Felipe Dias de; COSTA, Moabe Breno Ferreira. Gerenciamento do branding por meio de técnicas do marketing pessoal. **Open Minds International Journal**, v. 1, n. 3, p. 158-170, 20 nov. 2020.
- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.
- BARBOSA, Livia; CAMPBELL, Colin. **Cultura, consumo e identidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BARROS JÚNIOR, Antônio Carlos de. **Quem vê perfil não vê coração: a ferida narcísica de desempregados e a construção de imagens de si no Facebook e no LinkedIn**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014..
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. 1. ed. São Paulo: Zahar, 2008.
- BIRMAN, Joel. **Mal-Estar na Atualidade: A Psicanálise e as Novas Formas de Subjetivação**. 13. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2019.
- BIRMAN, Joel. **O Sujeito na Contemporaneidade: Espaço, Dor e Desalento na Atualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.
- DAL BELLO, Cíntia. Visibilidade mediática cibercultural: apontamentos sobre a fenomenologia do “apareSer”. **Simpósio Nacional de Cibercultura**, v. 5, 2011.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- EHRENBERG, Alain. **O culto da performance: Da aventura empreendedora à depressão nervosa**. 1. ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2010.
- FARIAS DE ANDRADE, Juliana. Personal branding: antecedentes e consequentes da marca pessoal. **Revista Gestão em Análise**. v. 8, n. 3, p. 102-126, 2019. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v8i3.p102-126.2019  
<https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2726>
- GANDINI, Alessandro. Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. **Marketing theory**, v. 16, n. 1, p. 123-141, 2016.

- GERSHON, Ilana. Selling yourself in the United States. **PoLAR: Political and Legal Anthropology Review**, v. 37, n. 2, p. 281-295, 2014.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GORBATOV, Sergey; KHAPOVA, Svetlana N.; LYSOVA, Evgenia I. Personal branding: interdisciplinary systematic review and research agenda. **Frontiers in psychology**, v. 9, p. 2238, 2018.
- GRUPO CONSUMOTECA. **Economia do Mal-Estar: Novos olhares para uma sociedade cansada**. São Paulo, 2019.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2017.
- HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 21. ed. São Paulo: Loyola, 2011.
- HEARN, Alison. Meat, Mask, Burden: Probing the contours of the branded self. **Journal of consumer culture**, v. 8, n. 2, p. 197-217, 2008.
- HERRMAN, John. Why Aren't We Talking About LinkedIn?. **New York Times**, 2019. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2019/08/08/style/linkedin-social-media.html>>. Acesso em 19 abr. de 2021.
- KEENAN, Andrew., & SHIRI, Ali. (2009). Sociability and social interaction on social networking websites. *Library Review*, v. 58, n. (6), p. 438–450,. 2009. DOI:10.1108/00242530910969794
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAIR, Daniel J.; SULLIVAN, Katie; CHENEY, George. Marketization and the recasting of the professional self: The rhetoric and ethics of personal branding. **Management communication quarterly**, v. 18, n. 3, p. 307-343, 2005.
- LEMOS, André. **Tecnologia e cibercultura**. In: CITELLI, Adilson; BERGER, Christa; BACCEGA, Maria Aparecida; LOPES, Maria Immacolata Vassalo de Lopes; FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores**. São Paulo: Contexto, 2014.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LIN, Nan; COOK, Karen; BURT, Ronald S. **Social Capital: Theory and Research**. Londres: Aldine Transaction, 2005.
- LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

- MONTOYA, Peter; VANDEHEY, Tim. **A Marca Chamada Você: Crie uma Marca Pessoal de Destaque e Expanda seus Negócios**. São Paulo: DVS Editora, 2010.
- OPINION BOX. **Pesquisa LinkedIn no Brasil: Dados inéditos sobre o comportamento dos usuários da maior rede profissional do mundo**. São Paulo, 2021.
- PAGIS, Michal; AILON, Galit. The paradoxes of self-branding: An analysis of consultants' professional web pages. **Work and Occupations**, v. 44, n. 3, p. 243-267, 2017.
- PEREZ, Clotilde. **Há limites para o consumo?**. 1. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2020.
- PEREZ, Clotilde. **Signos da Marca: Expressividade e Sensorialidade**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- PETERS, Tom. **Fast Company**, 1997. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>>. Acesso em: 3 julho de 2021.
- RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- SCHEIDT, Stefan; GELHARD, Carsten; HENSELER, Jörg. Old practice, but young research field: A systematic bibliographic review of personal branding. **Frontiers in psychology**, v. 11, p. 1809, 2020.
- SEMPRINI, Andréa. **A Marca Pós-Moderna: Poder e Fragilidade e Marca na Sociedade Contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2014.
- SENNET, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 21. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.
- SIBILIA, Paula. Autenticidade e performance: a construção de si como personagem visível. **Fronteiras-estudos midiáticos**, v. 17, n. 3, p. 353-364, 2015.
- SIBILIA, Paula. **O show do eu: A Intimidade como espetáculo**. 2.ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2016.
- SILVA, Beto. A era LinkedIn. **Istoé Dinheiro**, 2020. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/a-era-linkedin/>>. Acesso em: 24 de abr. de 2021.

- STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TOLENTINO, Jia. **Falso Espelho: reflexões sobre a autoilusão**. 1. ed. São Paulo: Todavia, 2020.
- TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista. Psicologia: , Organizações & . Trabalho.**, Florianópolis , v. 2, n. 2, p. 39-63, dez. 2002 . Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572002000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200003&lng=pt&nrm=iso) . Acesso em 14 set. 2021
- VALLAS, Steven P.; CHRISTIN, Angèle. Work and identity in an era of precarious employment: how workers respond to “personal branding” discourse. **Work and Occupations**, v. 45, n. 1, p. 3-37, 2018.
- WHITMER, Jennifer M. You are your brand: Self-branding and the marketization of self. **Sociology Compass**, v. 13, n. 3, p. e12662, 2019.
- WOOD JUNIOR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. O Culto da Performance e o indivíduo S.A. In: EHRENBURG, Alain. **O Culto da Performance – da aventura empreendedora à depressão nervosa**. Aparecida: Ideias & Letras, 2010.

## ANEXO I

### Roteiro-base para Entrevistas em Profundidade

1. Nome e idade
2. Profissão
3. Já trabalha como autônomo(a) há muito tempo?
4. Você sempre trabalhou como autônomo(a)?
5. Como foi o processo de começar a trabalhar por conta própria?
6. Como é trabalhar como autônomo(a) pra você? Quais são os principais pontos positivos e negativos?
7. Como é seu processo de prospecção? Como chegam novos clientes / projetos?
8. As redes sociais fazem parte desse processo? Quais que você usa?
9. Como é a sua atividade nelas?
10. Como é pra você esse processo de construir uma marca pessoal nas redes sociais / no LinkedIn?
11. Como que a prática do branding pessoal se encaixa no seu dia a dia?
12. O que você busca comunicar quando utiliza as redes sociais / linkedin para fins profissionais?
13. Como você se sente navegando o feed do LinkedIn?